



DIREKTORAT PEMBINAAN PERAN SERTA MASYARAKAT

MEMBANGUN BUDAYA ANTI KORUPSI PADA DUNIA USAHA

Tim Penyusun:

Kumbul Kusdwidjanto Sudjadi

Setyo Riyanto

Hanif Amer Abdat

David Sepriwasa

Anisa Nurlitasari

Qilda Fathiyah

Yunita Tri Lestari

Anggi Fitriani Mamonto



Komisi Pemberantasan Korupsi

Direktorat Pembinaan Peran Serta Masyarakat
Gedung Merah Putih KPK Jl. Kuningan Persada Kav. 4
Setiabudi - Jakarta 12950

Daftar Isi

DAFTAR GAMBAR

BAB 1 PENDAHULUAN

Mengapa Korupsi Bisa Terjadi?	3
Korupsi pada Dunia Usaha	11
Mengapa Dunia Usaha Harus Bersih dari Korupsi?	14
Hubungan Integritas, Antikorupsi, dan Dunia Usaha	20

BAB 2 LANDASAN TEORI

TPK Pada Dunia Usaha	25
Dasar Hukum TPK	27
TPK yang Merugikan Keuangan Negara	31
TPK Terkait Gratifikasi	33
TPK Terkait Konflik Kepentingan dalam Pengadaan	41
TPK Terkait Suap	46
TPK Terkait Penggelapan dalam Jabatan	51
TPK Terkait Pemerasan	54
TPK Terkait Perbuatan Curang	56

BAB 3 METODE

Tujuh Elemen Dalam Membangun Budaya Antikorupsi Pada Dunia Usaha	74
I. Menyiapkan kebijakan, proses, dan prosedur	75
II. Menegakkan kode etik	80
III. Memimpin dengan keteladanan	81
IV. Mengajarkan Nilai Integritas	88
V. Mengomunikasikan Nilai Integritas	92
VI. Membangun Jejaring dan Melakukan Aksi Kolektif	93
VII. Menunjukkan Konsekuensi	99
Proses Penanganan TPK di KPK	100

BAB 4 STUDI KASUS

Studi Kasus Dunia Usaha	119
A. Studi Kasus pada BUMN I	119
B. Studi Kasus pada BUMN II	120
C. Studi Kasus pada Sektor Swasta I	121
D. Studi Kasus pada Sektor Swasta II	122
E. Studi Kasus Perusahaan Luar Negeri I	123
F. Studi Kasus Perusahaan Luar Negeri II	124
Perusahaan yang Berhasil Mencegah Korupsi	123
A. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada BUMN I	126
B. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada BUMN II	127
C. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Sektor Swasta I	128
D. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Sektor Swasta II	129
E. Keberhasilan dalam mencegah Korupsi pada Perusahaan Luar Negeri I	131
F. Keberhasilan dalam mencegah Korupsi pada Perusahaan Luar Negeri II	133

Daftar Tabel

Tabel 2.1	30 Jenis TPK	27
Tabel 2.2	Contoh Gratifikasi yang Dilarang	39
Tabel 2.3	Contoh-contoh Konflik Kepentingan di Dunia Usaha	43
Tabel 2.4	Regulasi Tentang Suap di ASEAN	48

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Penanganan TPK oleh KPK 2004-2022 berdasarkan Modus	4
Gambar 1.2	Penanganan TPK 2004-2022 berdasar Jenis Pelaku	5
Gambar 1.3	<i>The Fraud Triangle</i>	7
Gambar 1.4	<i>The Fraud Diamond Theory</i>	7
Gambar 1.5	<i>The Crowe Fraud Pentagon</i>	8
Gambar 1.6	<i>GONE Theory</i>	8
Gambar 1.7	<i>Klitgaard Equation</i>	9
Gambar 1.8	Penanganan TPK 2004-2022 berdasar Jenis Instansi	11
Gambar 1.9	<i>Core Values AKHLAK</i>	16
Gambar 1.10	Nilai Integritas	20
Gambar 2.1	Ilustrasi Peta Negara ASEAN	47
Gambar 2.2	<i>Uniform Occupational Fraud Classification System</i>	57
Gambar 2.3	Mapping Nilai Integritas	62
Gambar 2.4	Nilai-nilai Antikorupsi	62
Gambar 2.5	Segitiga Integritas	65
Gambar 2.6	Karakter Integritas	67
Gambar 3.1	Tahapan Manajemen Perubahan	82
Gambar 3.2	Tahapan Pengaduan TPK	100

Pengantar

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan YME, yang telah mencurahkan rahmatNya sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Integritas dan budaya antikorupsi harus menjadi bagian dari budaya masyarakat dan harus diajarkan sebagai nilai-nilai fundamental di berbagai bidang kehidupan untuk mencegah dan memberantas tindak pidana korupsi yang masih marak terjadi di Indonesia.

Tindak pidana korupsi merupakan kejahatan luar biasa yang bukan hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga terbukti menyengsarakan rakyat, menimbulkan kemiskinan, merampas hak-hak rakyat, menghambat program pembangunan, merusak demokrasi dan juga berdampak terhadap berbagai bidang kehidupan lainnya, termasuk pada dunia usaha. Oleh karenanya, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terus melakukan berbagai upaya pemberantasan tindak pidana korupsi dengan mengedepankan tiga strategi, yaitu pendidikan antikorupsi, pencegahan dan penindakan/penegakan hukum. Diharapkan dengan ketiga strategi tersebut dapat meminimalisir dan bahkan menghilangkan terjadinya tindak pidana korupsi di Indonesia, termasuk didalamnya dapat terciptanya iklim bisnis yang sehat sehingga dapat mendorong investasi dan pertumbuhan ekonomi nasional.

Dalam rangka mendukung tujuan Indonesia bebas korupsi, Direktorat Pembinaan Peran Serta Masyarakat KPK menerbitkan buku sebagai bahan bacaan dengan judul “Membangun Budaya Antikorupsi pada Dunia Usaha”, dengan harapan dapat meningkatkan pengetahuan dan kapabilitas masyarakat, khususnya kepada para pelaku usaha. Selain itu dengan terbitnya buku ini, juga diharapkan dapat menggugah dan memunculkan kesadaran untuk melakukan gerakan antikorupsi pada dunia usaha dan mendorong para pelaku usaha untuk terus menanamkan nilai-nilai integritas serta membangun budaya antikorupsi mulai dari dirinya sendiri, keluarga dan lingkungan sekitarnya.

Jakarta, Oktober 2021

Kumbul Kusdwidjanto Sudjadi

Direktur Pembinaan Peran Serta Masyarakat

Bab I

Pendahuluan



BAB I

Pendahuluan

“Di mana pun kekuasaan, keserakahan, dan uang berada, di sana korupsi berada”.

Ken Poirot, Penulis

Mengapa Korupsi Bisa Terjadi?

Professor Evan Berman dari Victoria University of Wellington, New Zealand dalam buku *Corruption in the Public Sector: An International Perspective* menuliskan tentang begitu banyak definisi korupsi, karena nyaris semua negara di dunia memiliki istilahnya sendiri. Jangankan memberantasnya, membuat satu istilah yang mampu menyatukan istilah korupsi yang bisa diterima secara universal saja sangat sulit.

Definisi Korupsi menurut versi World Bank merupakan definisi yang paling sering dirujuk karena dianggap paling sederhana, yaitu *“the abuse of public office for private gains”*. Ya korupsi adalah penyalahgunaan jabatan publik untuk keuntungan pribadi. Kata korupsi berasal dari bahasa

Latin *“corruptio”* atau *“corruptus”*. Dari bahasa Latin tersebut kemudian dikenal istilah *“corruption”* (Inggris), dan *“corruptie/korruptie”* (Belanda), yang secara harfiah diartikan sebagai kebusukan, keburukan, kejahatan, ketidakjujuran, penyimpangan, dan tidak bermoral. Dari perspektif hukum, Tindak Pidana Korupsi (TPK) adalah tindakan melawan hukum dengan maksud memperkaya diri sendiri, orang lain, atau korporasi yang berakibat merugikan negara atau perekonomian negara.

Secara umum, korupsi identik dengan penyalahgunaan posisi, jabatan, atau keuntungan yang mengorbankan kepentingan publik demi keuntungan pribadi atau segelintir orang. Dalam rilis yang disampaikan oleh KPK, dalam kurun waktu tahun 2004 hingga 2022 tercatat ada beberapa modus yang dilakukan oleh para pelaku

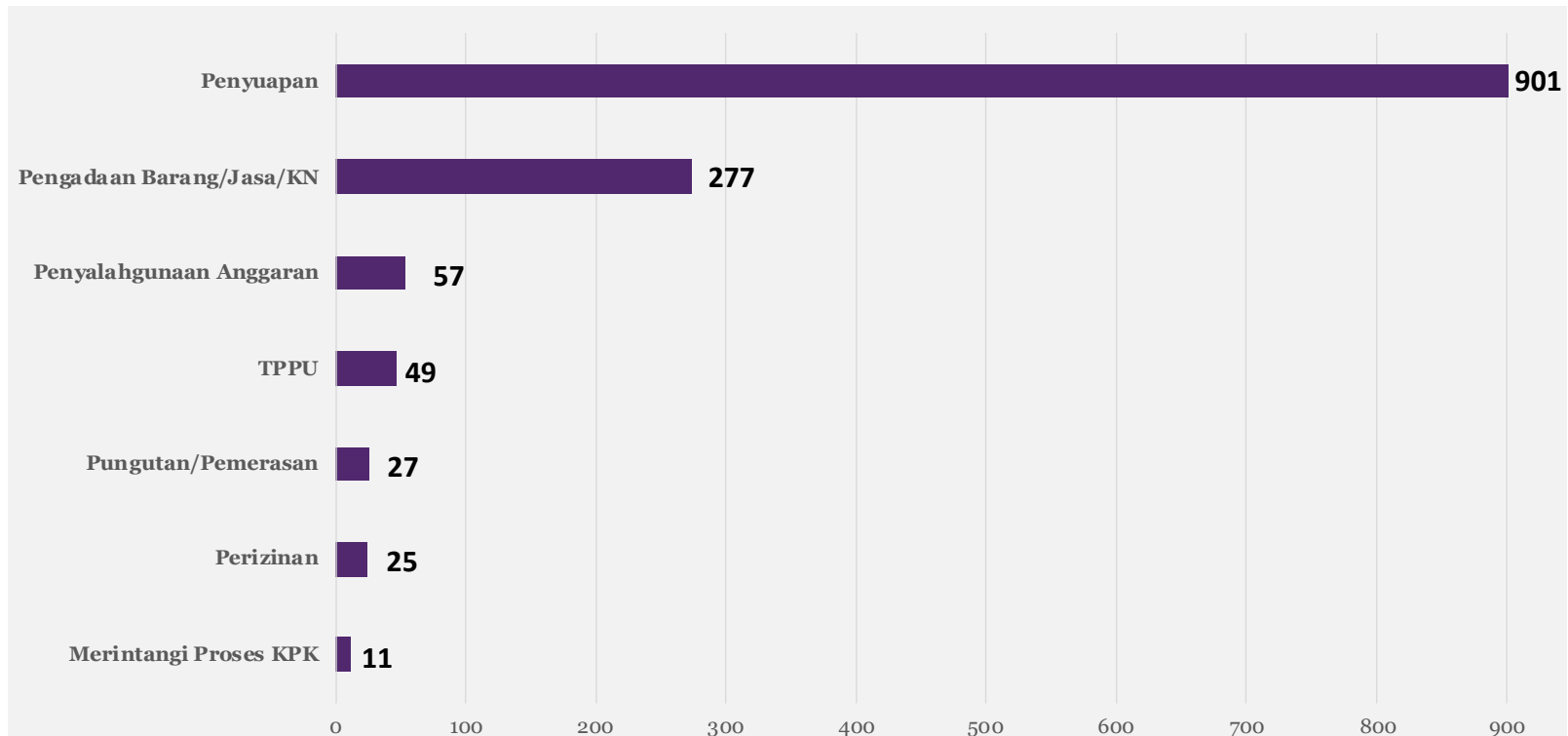
korupsi dari mulai penyuapan hingga merintangi proses tugas KPK. Gambar 1.1 menunjukkan data penanganan TPK berdasarkan modus.

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa modus terbanyak adalah gratifikasi/

penyuapan (901 kasus) diikuti oleh pengadaan barang/jasa (277 kasus), penyalahgunaan anggaran (57 kasus) serta tindak pidana pencucian uang (49 kasus).

Ada fenomena menarik dari

data pelaku korupsi yang mungkin akan membuat kita sedikit kurang percaya. Data yang tersaji pada gambar 1.2 menunjukkan bahwa pelaku korupsi paling banyak berasal dari kalangan swasta: Pihak yang selama ini digambarkan sebagai pelopor dari bisnis



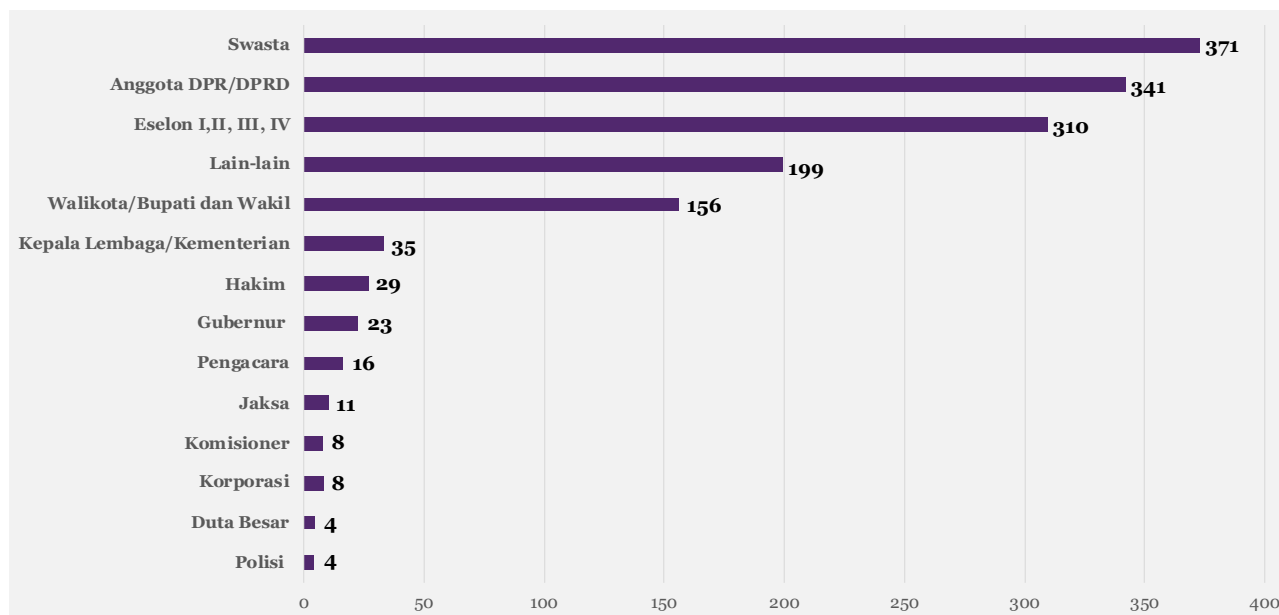
Gambar 1.1
Penanganan TPK 2004-2022 Berdasarkan Modus
Sumber: KPK, 2022

yang bersih, transparan, dan profesional. Tentu saja, kenyataan ini sangat memprihatinkan. Walaupun selama ini kita meyakini bahwa TPK terjadi karena keterlibatan pihak swasta, namun mendapati kenyataan jumlah pelaku TPK terbanyak berasal dari sektor ini, menjadi hal yang patut kita renungkan. Sangat mungkin telah terjadi pergeseran peran pelaku swasta, dari pasif menjadi aktif, dari korban menjadi pelaku, serta

dari pihak yang diperas menjadi inisiator.

Jumlah pelaku TPK dari swasta ini berhubungan dengan tiga modus TPK tertinggi menurut Gambar 1.1, yaitu penyuapan, pengadaan barang/jasa, serta penyalahgunaan anggaran. Data pengungkapan TPK selama kurun waktu 2004 hingga 2022 tersebut semakin menguatkan dugaan bahwa korupsi dilakukan dengan menyalahgunakan

jabatan dan kewenangan dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa yang melibatkan vendor swasta maupun BUMN/BUMD, khususnya mereka yang memiliki posisi memutuskan serta menentukan pemenang suatu tender ataupun penunjukan langsung khususnya di lingkungan instansi pemerintah. Bisa disimpulkan bahwa titik kerawanan TPK dimulai ketika terbentuk suatu konspirasi antara pihak swasta sebagai



Gambar 1.2
Penanganan TPK 2004-2022 Berdasarkan Jenis Pelaku
Sumber: KPK 2022

pemasok barang jasa dengan pemegang otoritas di instansi tersebut.

Apabila konspirasi atau kolusi terjadi, hampir mustahil suatu tindakan korupsi dapat terungkap. Dalam kasus suap pengadaan barang misalnya, ada kasus yang terkuak karena pihak pemberi suap di luar negeri, yang karena satu dan lain hal, menyampaikan permintaan maaf karena tindak pelanggaran etika bisnis yang telah dilakukannya. Kejadian ini menimpa salah seorang direktur utama sebuah BUMN pada tahun 2017, ketika itu *Serious Fraud Office* (SFO) Inggris membongkar skandal suap di sebuah perusahaan ternama yang dianggap merusak reputasi Inggris hingga akhirnya persoalan ini berlanjut ke pengadilan. Berdasarkan bukti-bukti yang ada, akhirnya Pengadilan Inggris menjatuhkan denda sebanyak 671 juta Poundsterling atau sekitar Rp 11 triliun berdasar nilai rupiah saat itu kepada perusahaan tersebut.

Dalam rilis yang disampaikan ke publik, perusahaan ini menyampaikan permintaan maaf atas suap kepada beberapa negara yang eksekutifnya berhasil mereka bujuk, termasuk Indonesia; berupa pemberian sebuah mobil Rolls-Royce Silver Spirit dan uang

US\$ 2,25 juta. Ini menggambarkan betapa sulitnya mengungkap TPK. Bisa dibayangkan bila perusahaan ini tidak merilis permintaan maaf, masalah suap ini belum tentu dibongkar. Kesulitan lain mengungkap kasus ini adalah suap tersebut diberikan tidak secara langsung oleh perusahaan penyuap melainkan melalui perantara, yaitu *beneficial owner* dari suatu perusahaan yang berlokasi di negara lain. Contoh tersebut semakin menguatkan keyakinan kita bahwa korupsi kerap melibatkan konspirasi yang bisa terjadi lintas negara, kewenangan tak terbatas seorang pejabat, pengawasan yang kurang ketat serta masyarakat yang abai. Kondisi ini telah menciptakan korupsi sebagai tindak kejahatan yang terorganisir, multidimensi, kompleks, dan memiliki *multiplier effect* yang merusak tatanan bisnis yang seharusnya bersih, transparan, serta profesional. Tidakkah berlebihan apabila korupsi dinyatakan sebagai “*extra ordinary crime*” mengingat dampak merusak yang sangat besar.

Di sisi lain, terungkapnya kasus suap yang melibatkan seorang direktur utama sebuah BUMN pada tahun 2017 tersebut menunjukkan bahwa kekayaan yang berlimpah tidak bisa

mencegah seseorang dari perilaku korup. Berdasarkan laporan LHKPN, mantan direktur utama tersebut telah memiliki asset mendekati Rp 50 miliar tahun 2013, gaji di atas rata-rata eksekutif Indonesia dengan tunjangan, bonus, serta tantiem yang nilainya cukup tinggi. Itu belum termasuk dengan kepemilikan saham dalam skema *Executive Stock Ownership* dan *Stock Option Pay* yang didapat oleh seorang pucuk pimpinan perusahaan yang telah *go-public*. Karenanya, membayangkan suatu korupsi yang terjadi karena desakan kebutuhan pemenuhan fisik, atau keamanan diri bahkan sosiologis sekalipun—bila merujuk pada hierarki kebutuhan dari Maslow—sangatlah sulit



dicari pembenarannya. Sederhananya, perilaku korupsi bukan disebabkan karena faktor desakan ekonomi semata, namun ada penyebab lainnya.

Beberapa rujukan akademik akhirnya menjawab pertanyaan tentang mengapa korupsi bisa terjadi, walau kondisi keuangan pelaku sudah jauh di atas rata-rata kehidupan masyarakat sekitar. Korupsi merupakan bentuk *fraud* yang paling sering dijumpai di Indonesia. *Fraud* memiliki berbagai bentuk seperti penyalahgunaan aset, kolusi, korupsi, pemalsuan laporan keuangan, dan lain-lain. *Fraud* atau perbuatan curang melawan hukum oleh orang-orang dari dalam dan atau luar organisasi, dengan tujuan mendapatkan keuntungan pribadi atau kelompok yang secara langsung merugikan pihak lain.

Pada tahun 1950, Donald R. Cressey mengemukakan hipotesis mengenai *Fraud Triangle* untuk menjelaskan alasan mengapa orang melakukan *fraud*. Dalam Teori *Fraud Triangle*, perilaku *fraud* didukung oleh tiga unsur: a. *Pressure* (Tekanan) yaitu dorongan orang untuk melakukan kecurangan; b. *Opportunity* (Kesempatan), yaitu peluang yang memungkinkan *fraud* terjadi, seperti keadaan di mana pengawasan belum

dilakukan secara baik, serta c. *Rationalization* (Pembenaran), yaitu alasan-alasan yang mendukung motivasi untuk melakukan kejahatan, para pelaku tindak kecurangan selalu memiliki rasionalisasi untuk menipiskan rasa bersalahnya. *Rationalization* atas tindak kecurangan merupakan jembatan atau penghubung untuk seseorang merasakan adanya *opportunity* dan *pressure*. Dapat dikatakan bahwa ketiga hal tersebut merupakan faktor yang saling memengaruhi.



Gambar 1.3
The Fraud Triangle

Selain teori yang disampaikan oleh Cressey terkait *Fraud Triangle Theory*, David T. Wolfe & Dana R. Hermanson (2004) yang merupakan penulis buku *The Fraud Diamond: Considering The*

Four Elements of Fraud, menyampaikan teori terkait penyebab terjadinya tindak kecurangan yang disebut *The Fraud Diamond Theory*. Teori yang disampaikan oleh Wolfe dan Hermanson merupakan teori pembaruan dari teori Cressey. Mereka menambahkan satu faktor baru, yaitu *capability* atau kemampuan, dalam bentuk wewenang, kedudukan, atau pengetahuan dari suatu sistem yang ada, yang dapat menjadi faktor pendorong seseorang melakukan sebuah tindak kecurangan. Walaupun seseorang mengalami tekanan, pembenaran telah merasionalkan alasannya untuk melakukan tindak kecurangan, namun tanpa memiliki kemampuan yang memadai maka tindak kecurangan tidak akan pernah terjadi.



Gambar 1.4
The Fraud Diamond Theory

Kemampuan yang dimaksud oleh Wolfe dan Hermanson sangat berkaitan dengan posisi yang dimiliki seseorang atau tingkat jabatan yang dimiliki oleh seseorang. Kemampuan yang berkaitan dengan kecerdasan ataupun *skill* yang dimilikinya, dan kemampuan persuasi mencakup kemampuan memaksa, menipu, serta menekan orang lain untuk melancarkan rencana yang dimiliki oleh pelaku. Crowe Howarth pada tahun 2011 menyempurnakan lagi Teori Wolfe dan Hermanson dengan mengembangkan teori yang ia sebut sebagai *The Crowe Fraud Pentagon* seperti ditunjukkan oleh Gambar 1.5. *Fraud Pentagon* mengupas lebih dalam mengenai faktor-faktor pemicu *fraud*. Dalam teori ini, Howarth menambahkan dua elemen *fraud* lainnya, yaitu kompetensi dan arogansi (*competence and arrogance*).



Gambar 1.5
The Crowe Fraud Pentagon

Kompetensi merupakan kapabilitas yang sebelumnya dijelaskan dalam teori *Fraud Diamond* sebagai kemampuan karyawan untuk mengabaikan kontrol internal, mengembangkan strategi penyembunyian, dan mengontrol situasi sosial untuk keuntungan pribadinya. Menurut Crowe, arogansi merupakan sikap superioritas atas hak yang dimiliki dan merasa bahwa kontrol internal atau kebijakan perusahaan tidak berlaku untuk dirinya.

Teori lain datang dari seorang akademisi di Amerika Serikat yang berfokus pada penelitian mengenai korupsi dan akuntansi forensik, Jack Bologne yang mengemukakan GONE *theory* dalam bukunya yang berjudul *Handbook of Corporate Fraud*. GONE mengacu pada akronim dari *Greedy*, *Opportunity*, *Need*, dan *Exposure*. *Greedy* berarti sikap rakus, tidak pernah puas, dan selalu merasa kekurangan yang mendorong seseorang melakukan apapun demi memenuhi kepentingannya. Hal ini terkait dengan keserakahan dan mengingat pelaku korupsi adalah orang yang tidak puas dengan keadaan dirinya. *Opportunity* berarti adanya kesempatan yang diberikan kepada seseorang. Hal ini dapat terjadi karena sistem yang lemah, aturan yang tidak jelas, lingkungan yang

korup, kepemimpinan yang tidak tegas, dan lain sebagainya.

Berikutnya adalah *Need* atau kebutuhan atas sesuatu hal yang menimbulkan dorongan atau tekanan bagi para pelaku untuk akhirnya melakukan korupsi. Lalu, yang terakhir adalah *Exposure* atau pengungkapan atas kasus korupsi yang tidak memberikan efek jera bagi pelaku korupsi terkait dengan banyak aspek.



Gambar 1.6
GONE Theory

Robert Klitgaard (1998) mengemukakan teori bahwa kecurangan berpotensi terjadi karena terdapat faktor kekuasaan dan monopoli yang tidak dibarengi dengan akuntabilitas. Berdasarkan konsep tersebut, persamaan korupsi dapat ditetapkan sebagai berikut $C = M + D - A$. Dalam, C adalah singkatan dari Korupsi, M untuk Monopoli, D untuk Diskresi,

dan A untuk Akuntabilitas. Persamaan tersebut menyatakan bahwa semakin banyak peluang Monopoli yang ada di suatu negara, semakin besar korupsinya. Demikian pula, semakin besar wewenang diskresi (D) yang diberikan kepada pejabat pemerintahan, semakin besar pula kemungkinan dan peluang korupsinya. Namun, semakin tinggi Akuntabilitas (A) untuk tindakan mereka, semakin kecil probabilitas untuk berbuat korupsi.



Gambar 1.7
Klitgaard Equation

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa korupsi terjadi ketika kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang (ditunggangi oleh arogansi, keserakahan, kelemahan

pada moral, ataupun kekeliruan cara berpikir), dihadapkan pada kesempatan (akibat kegagalan sistem yang membuka peluang orang untuk korupsi, buruknya sistem yang membuat orang cenderung korupsi, ataupun lemahnya sistem yang membuat orang ingin untuk berbuat korupsi). Kesempatan untuk korupsi akan semakin tinggi ketika bertemunya kekuasaan dan kesempatan tidak dibarengi dengan adanya nilai integritas pada diri seseorang. Seperti pernyataan sejarawan moralis Inggris, John Emerich Edward Dalberg Acton atau Lord Acton yang terkenal *“Power tend to corrupt, absolute power corrupt absolutely”*.

Ketika dihadapkan dengan kekuasaan dan kesempatan, nilai integritas yang berada pada diri seseorang berperan penting sebagai kompas moral yang akan memandu orang tersebut untuk berperilaku. Nilai integritas akan memandu seseorang untuk senantiasa berperilaku jujur, transparan, dan bertanggung jawab. Nilai tersebut

akan dipegang oleh seseorang sekalipun orang tersebut berada pada sistem yang lemah, sistem yang buruk, atau bahkan sistem yang gagal sekalipun. Di banyak kasus, korupsi terjadi karena tidak adanya integritas. Absennya integritas pada diri seseorang berpotensi menyebabkan seseorang mencari celah sistem untuk memenuhi nafsu keserakahannya.

$$\text{Korupsi} = (\text{Kekuasaan} + \text{Kesempatan}) - \text{Integritas}$$



“**INTEGRITY, TRANSPARENCY AND
THE FIGHT AGAINST CORRUPTION
HAVE TO BE PART OF THE CULTURE.
THEY HAVE TO BE THOUGHT
AS FUNDAMENTAL VALUES.**”

Angel Gurría,
OECD Secretary General



Photo: WEF / Christian Clavadetscher

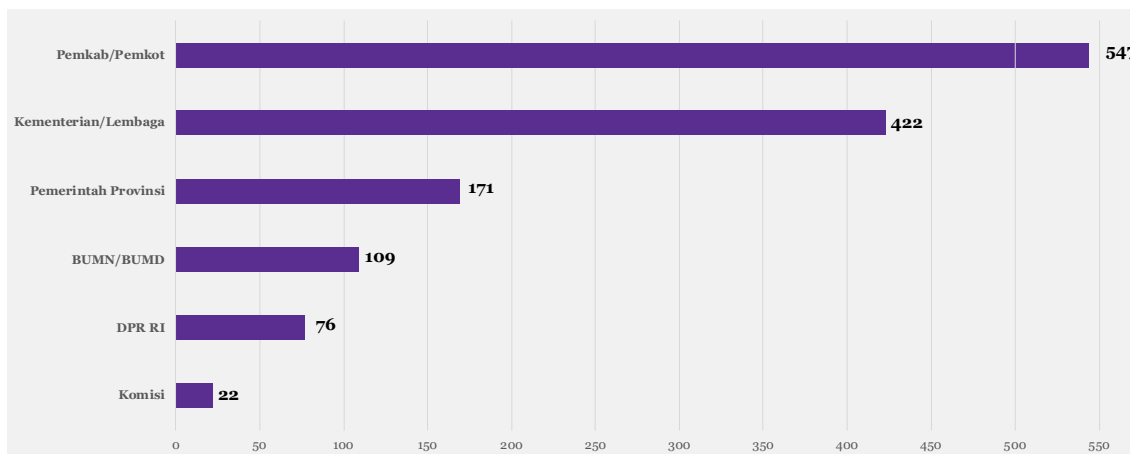
Korupsi pada Dunia Usaha

Integritas, transparansi, dan pemberantasan korupsi harus menjadi bagian dari budaya. Mereka harus diajarkan sebagai nilai-nilai fundamental. Pendapat Angel Gurría, Sekretaris Jenderal OECD tersebut mungkin menjadi jawaban yang tepat bagi kita semua, atas pertanyaan yang sering terlontar selama ini, “Mengapa korupsi seolah tidak ada matinya?” Dalam keseharian, seakan kita tidak pernah lepas dari berita korupsi, mulai

dari korupsi yang terjadi di sekitar kita, di kantor, kota kita tinggal, korupsi yang menyangkut para pejabat negara, dan bahkan korupsi yang melibatkan pelaku usaha swasta. Kondisi demikian membuat kita sulit untuk membantah pendapat bahwa korupsi merupakan perilaku buruk yang sudah membudaya. Sungguh pendapat yang cukup beralasan, mengingat para penegak hukum terus memerangi korupsi yang menggerogoti kekayaan bangsa ini, namun hari demi hari kita masih menyaksikan di layar televisi maupun media sosial tentang pengungkapan,

penangkapan, dan pemidanaan pelaku TPK. Untuk itu, upaya mengajarkan nilai-nilai fundamental guna membangun budaya antikorupsi menjadi hal yang sangat diperlukan dan penting dewasa ini.

Dalam lingkungan yang terbatas seperti di perusahaan, korupsi kerap diibaratkan sama dengan orang buang angin, baunya menyebar, namun tidak ada yang mengaku dan sulit kita menuduh. Walaupun ada itu sekadar menerka, karena tentu saja tidak ada yang pernah mengaku melakukannya. Mark Twain bahkan pernah menyatakan



Gambar 1.8
Penanganan TPK 2004-2022 berdasar Jenis Instansi
Sumber: KPK, 2022

bahwa korupsi itu laksana cuaca yang dibicarakan oleh hampir semua orang, tapi tidak banyak yang bisa dilakukan untuk mengubahnya.

Gambar 1.8 menunjukkan pemkab/pemkot merupakan instansi yang paling banyak melakukan TPK selama kurun waktu 2004-2022 (547 kasus), diikuti oleh kementerian/lembaga (422 kasus), Pemprov (171 kasus), serta BUMN/ BUMD (109 kasus).

Korupsi pada berbagai jenis instansi tersebut pada umumnya terjadi pada kegiatan pengadaan barang dan jasa. Kegiatan pengadaan barang dan jasa untuk kepentingan publik memang merupakan sektor yang paling rentan untuk dikorupsi (David, 2021). Praktik korupsi dalam pengadaan barang dan jasa yang menjadi rahasia umum adalah lobi-lobi yang melibatkan pejabat tertentu di kementerian/lembaga, anggota DPR/DPRD, arisan untuk pemenangan suatu tender, yang mana pemenang tender direkayasa dan dibuat bergilir. Di beberapa kasus ditemukan adanya “direktur bersama” antara pemenang tender proyek dengan direktur perusahaan sub-kontraktor, bahkan kepemilikan yang sama dari perusahaan-perusahaan peserta tender atau sering pula diidentifikasi adanya penggunaan

“bendera” perusahaan lain untuk kepentingan suatu tender.

Memprihatinkan, mengingat segenap upaya telah dilakukan oleh pemerintah untuk melakukan pencegahan TPK di kalangan bisnis seperti mereformasi sektor perizinan dan layanan publik dengan menjadikannya sebagai zona integritas hingga penerapan *Online Single Submission* (OSS) yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 5 Tahun 2021. Kesemuanya ini ditujukan untuk memperkecil peluang terjadinya korupsi di hilir serta membangun budaya antikorupsi dan memperluas pendidikan antikorupsi di hulu.

Selain reformasi pada sektor perizinan, pencegahan TPK juga dilakukan dengan pendekatan *hard approach* dan *soft approach*. *Hard approach* dilakukan dengan mengedepankan pendekatan atau tindakan koersif yang sah oleh negara (*legitimate physical compulsion*) dan penegakan hukum. Sedangkan *soft approach* dilakukan dengan berbagai pendekatan yang bersifat persuasif. Sudah menjadi kesepakatan bersama bahwa langkah *hard approach* saja tidak akan cukup dalam upaya penanggulangan korupsi karena hari

demi hari kita masih sering menyaksikan operasi tangkap tangan oleh KPK. Ini menunjukkan bahwa *hard approach* yang selama ini diarahkan kepada sanksi hukum yang dapat menciptakan efek jera bagi pelaku korupsi dan membuat pelaku usaha takut untuk melakukan korupsi, belum mencapai sasaran.

Untuk itulah, KPK terus mengembangkan berbagai upaya strategi melawan korupsi. Salah satunya dengan strategi trisula yang merupakan pendidikan antikorupsi, pencegahan, dan penindakan. Dalam strategi trisula, pendekatan *soft approach* bisa dilakukan dengan perbaikan personal yang bertujuan untuk meningkatkan integritas penyelenggara negara, pelaku usaha, dan masyarakat. Bisa juga dilakukan dengan melakukan pendekatan untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan pemerintah. Semua pendekatan ini merupakan bagian dari *correction*, *corrective*, dan *preventive action*.

Diharapkan *soft approach* ini akan lebih mampu menekan TPK di sisi hulu, dengan menanamkan *belief*, *norms*, dan *values* yang mampu membangun budaya antikorupsi di kalangan penyelenggara negara, pelaku usaha, serta masyarakat. Budaya yang dibangun dengan fondasi *belief*, *norms*, dan *values* ini diyakini

lebih bersifat permanen dan tertanam di dasar sanubari. Fondasi kuat ini juga membuat kita tak mudah terpengaruh oleh nilai-nilai yang berasal dari luar yang bertentangan dengan nilai yang sudah dianut. Tentu saja *soft approach* ini harus dibarengi dengan pendekatan lain yang tidak kalah penting dan dapat mendatangkan *deterrent effect*, yakni *hard approach*.

Berdasarkan *press release* yang disampaikan oleh Ketua KPK di akhir tahun 2020, KPK telah berhasil menyelamatkan potensi kerugian negara hingga Rp 592,4 triliun. Sehingga dapat dibayangkan jika seandainya uang Rp 592,4 triliun tersebut dikorupsi oleh para pelaku, maka dampaknya akan sangat dirasakan masyarakat antara lain berasal dari pembangunan yang tertunda karena kurangnya dana, ketidakefisienan penggunaan dana pembangunan, serta terhambatnya investasi. Belum lagi kerugian nonmaterial yang diderita oleh masyarakat.

Ironisnya, di tengah upaya pemerintah memerangi TPK, praktik korupsi masih terus terjadi. Seolah para pelaku tidak takut terhadap hukuman dan sanksi sosial yang menanti. Para pelaku korupsi dari berbagai kalangan tetap tega dan tidak segan melakukan

korupsi semata-mata demi kepentingan pribadi dan mengesampingkan kepentingan publik.

Alasan tuntutan untuk tetap eksis dalam dunia usaha di tengah persaingan bisnis misalnya, seringkali menjadi alasan utama yang mendorong pelaku TPK mengambil jalan pintas. Alasan ini pula yang banyak dijadikan sebagai motif TPK oleh pelaku dari sektor BUMN/

BUMD yang selama kurun waktu tahun 2004- 2022 berjumlah 109 kasus. Dengan demikian, korupsi benar-benar telah merambah ke seluruh sektor, dari lembaga legislatif, eksekutif, yudikatif maupun privat, termasuk BUMN dan BUMD. Dengan kata lain, perilaku dan praktik korup telah menjalar ke seluruh relung kehidupan bangsa secara sistematis dan masif.



Mengapa Dunia Usaha harus bersih dari Korupsi?

“Korupsi adalah kebalikan dari kisah Robin Hood- Mencuri dari kalangan orang miskin dan lemah, untuk diberikan kepada kalangan orang kaya dan berkuasa”

***Dr. Sandie Okoro,
Pengacara asal Inggris
Senior Vice President World
Bank***

Apa yang disampaikan oleh Dr. Sandie Okoro, pengacara asal Inggris dan Senior Vice President dari World Bank adalah gambaran bahwa korupsi merupakan tindakan tercela yang hanya menguntungkan orang yang sudah kaya dan berkuasa serta merugikan

masyarakat miskin dan rentan. Korupsi menjadi hambatan besar bagi kapasitas suatu negara untuk melakukan reformasi ekonomi. Ini karena reformasi membutuhkan transparansi yang lebih besar, akuntabilitas, persaingan bebas dan adil, deregulasi, serta ketergantungan pada kekuatan pasar dan inisiatif pribadi. Reformasi juga perlu diarahkan untuk membatasi kekuasaan diskresi, hak istimewa, dan distorsi harga. Semua itu akan mengurangi peluang monopoli oleh segelintir orang dan kekuasaan, yaitu mereka yang kaya dan berkuasa, yang memperoleh keuntungan utama dari sistem yang korup.

Korupsi pada gilirannya akan menghambat pertumbuhan ekonomi dan akan merusak legitimasi pemerintah yang berujung pada hilangnya dukungan dan kepercayaan publik. Korupsi pada akhirnya berdampak pada kemampuan negara untuk melindungi dan memenuhi kewajiban hak asasi manusia warganya dan untuk memberikan layanan terbaik, adil serta efisien, termasuk peradilan yang berfungsi, penegakan hukum, kesehatan, pendidikan, dan pelayanan sosial. Di negara-negara di mana korupsi merasuki pemerintahan dan sistem hukum, penegakan hukum, reformasi hukum dan administrasi peradilan yang adil dihalangi oleh politisi

dan birokrat korup. Korupsi melemahkan struktur akuntabilitas yang bertanggung jawab untuk melindungi hak asasi manusia dan berkontribusi pada budaya impunitas

Dalam kasus suap seorang direktur utama sebuah BUMN yang menerima suap dari perusahaan luar negeri, akibat langsung dari apa yang terjadi terlihat dari respon pasar yang secara langsung berakibat pada penurunan nilai saham perusahaan BUMN tersebut. Harga pembukaan pada tanggal 18 Januari 2017 adalah Rp 354 per lembar saham, namun setelah direktur utama tersebut tertangkap oleh KPK pada 19 Januari 2017, nilai penutupan harga saham sudah berada di Rp 346 per lembar saham. Nilai ini terus menurun, padahal upaya perbaikan layanan dan kinerja BUMN ini terus menerus dilakukan. Pasar yang telah dirusak kepercayaannya oleh TPK bisa melakukan reaksi yang dapat merugikan para pemegang saham. Ini membuktikan bahwa korupsi pada dunia usaha berdampak luas.

Sebagaimana kata pepatah para aktivis antikorupsi selama ini, korupsi sama sekali bukan “kejahatan tanpa korban”. Sebaliknya, banyak yang harus menanggung beban konsekuensinya. Dampak langsungnya pertama kali dirasakan oleh pemegang saham. Untuk kasus BUMN, tentu ini berarti kerugian

ditanggung oleh seluruh rakyat Indonesia. Suap yang diterima direktur utama tersebut memunculkan *hidden cost*. Karena suap, direktur utama tersebut mau membeli produk dengan harga yang lebih mahal sehingga struktur biaya menjadi terbebani oleh biaya tambahan dan akhirnya berpengaruh langsung pada mahalnya tarif layanan yang ditetapkan kepada masyarakat pengguna jasanya.

Korupsi menjadi sumber masalah ekonomi serius karena berdampak pencapaian tujuan pembangunan. Korupsi menjadi pemicu inefisiensi di seluruh pemanfaatan sumber daya, mendistorsi pasar, menurunkan kualitas, menghancurkan lingkungan dan pada akhirnya menjadi ancaman yang serius bagi stabilitas keamanan dalam negeri. Ekonomi yang boros dan penuh tipu muslihat membuat situasi ekonomi makin melemah, rakyat melakukan penghindaran pembayaran pajak, penyelesaian proyek banyak yang tertunda, dan banyak kerugian lainnya. Hal-hal tersebut pada akhirnya menyebabkan rendahnya minat investor untuk menanamkan modal, yang berakibat pada makin meningkatnya pengangguran (Yelena, 2014).

Jumlah pengangguran berbanding lurus dengan meningkatnya kemiskinan dan hal sedemikian sering diperparah oleh

sulitnya masyarakat miskin mengakses fasilitas kesehatan. Tidak sedikit mereka yang miskin harus menyuap agar dapat memperoleh akses kesehatan. Korupsi menjadi masalah yang semakin sulit dipecahkan. Laksana penyakit diabetes, yang hanya dapat dikendalikan, tetapi tidak sepenuhnya dihilangkan. Meskipun sulit untuk membasmi korupsi secara total, dunia usaha harus terus berupaya semaksimal mungkin untuk menghindari dan mencegahnya.

TPK yang dilakukan untuk menyingkirkan perusahaan pesaing akan berimbas kepada hilangnya peluang orang baik melakukan pekerjaan dengan benar. Perusahaan yang “dikalahkan” akhirnya mengalami kemunduran bisnis dan terpaksa tutup. Pegawai pun harus di PHK. Sementara pekerjaan yang ada dilakukan oleh mereka yang meyakini bahwa kualitas pekerjaan, ketaatan pada kesepakatan dan etika bisnis yang menempatkan kehormatan serta perlindungan konsumen di atas segalanya, tidak lagi berarti.

Untuk mengukur sejauhmana suatu negara mampu mengendalikan praktik-praktik kecurangan, khususnya TPK, dewasa ini kita mengenal beberapa indeks yang merupakan kesepakatan dari berbagai institusi, baik terkait dengan badan dunia seperti *World Bank*, *International*



Monetary Fund, OECD, UNDP maupun lembaga swasta internasional, seperti Transparency International dan Mo Ibrahim Foundation. Kini, lebih dari 212 negara di dunia mengikuti sistem ranking yang dikembangkan oleh *The Worldwide Governance Indicators* (WGI) sedangkan *Corruption Perception Index* dari Transparency International diikuti oleh 176 negara (Debora, 2014). *The Worldwide Governance Indicators* atau Indikator Tata Kelola Seluruh Dunia (WGI) adalah kumpulan data penelitian yang merangkum pandangan tentang kualitas tata kelola yang disediakan oleh sejumlah besar perusahaan, warga negara dan responden survei dari 212 negara. Responden dari survei ini terdiri atas para LSM antikorupsi, organisasi internasional, dan perusahaan sektor swasta.

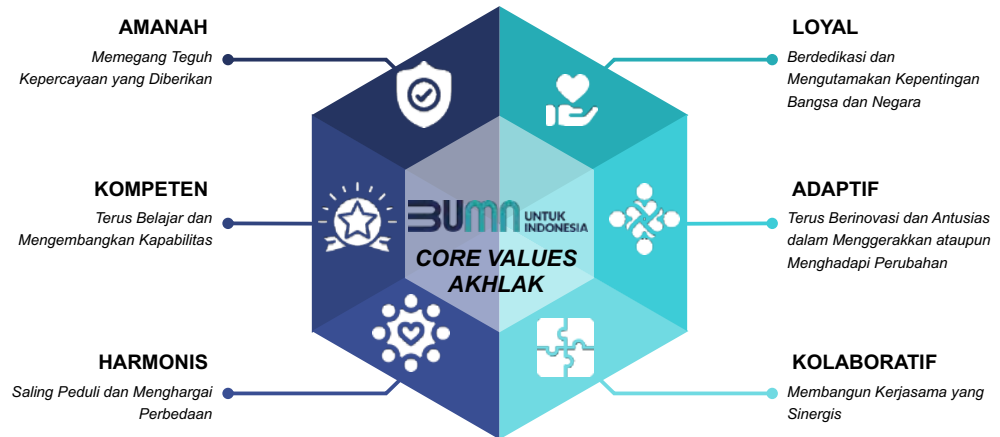
Seperti apa dunia usaha berpartisipasi dalam menciptakan kondisi bebas korupsi? Michael dalam buku yang diterbitkan oleh OECD yang berjudul *No Longer Business as Usual Fighting*

Bribery and Corruption menyampaikan hal panduan sebagai berikut (Michael, 2000):

- a. Dengan tegas tidak melayani penyuapan dan pemerasan;
- b. Menuntut transparansi yang lebih besar dalam kegiatan pemerintah seperti pengadaan, perizinan, layanan, dll;
- c. Mendorong praktik kebebasan informasi, untuk memberikan akses publik ke informasi administrasi, yang juga akan mengurangi peluang korupsi;
- d. Ikut memantau pelaksanaan undang-undang dan komitmen pencegahan korupsi;
- e. Turut memantau implementasi undang-undang terkait dengan pemberantasan korupsi;
- f. Ikut memantau hasil audit kegiatan pemerintah.

Hong Kong merupakan negara yang cukup berhasil dalam melibatkan seluruh badan usaha dalam memerangi korupsi. Keberhasilan Hong Kong, antara lain dilakukan dengan (Irène, 2000):

- a. Pembentukan koalisi politik yang akan mempertahankan nilai-nilai integritas melibatkan sektor swasta



Gambar 1.9
Core Values AKHLAK

- a. sebagai salah satu pilar utama dari koalisi tersebut;
- b. Perusahaan swasta termasuk asosiasi pengusaha dan perdagangan membantu menyampaikan kebijakan yang ditujukan untuk menyadarkan masyarakat tentang korupsi dan mendidik mereka untuk melawannya;
- c. Partisipasi swasta berupa dialog dengan pejabat publik untuk mengusulkan dan melaksanakan reformasi;
- d. Bantuan dari sektor swasta untuk menutupi kekurangan sumber daya yang tersedia untuk LSM dan media, serta memperkuat peran yang mereka mainkan dalam memantau dan mengawasi tindakan pemerintah;
- e. Memperkuat kepatuhan swasta terhadap standar publik sehingga memungkinkan sumber daya yang dialokasikan untuk memerangi korupsi lebih optimal.

Di berbagai belahan dunia, keterbukaan dan keterlibatan dunia usaha

dalam memerangi dan memberantas korupsi menjadi hal yang lazim dilakukan. Hal yang sama terjadi di Indonesia. Dunia usaha sudah semakin terbuka dan terlibat dalam upaya-upaya memerangi dan memberantas korupsi. Sebagai contoh, sejak awal Juli 2020, seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia menetapkan AKHLAK sebagai *core values* atau nilai dasar. AKHLAK adalah akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai AKHLAK yang memiliki semangat integritas dan sejalan dengan semangat antikorupsi diharapkan dapat menjadi panduan berperilaku para insan BUMN baik di kantor, rumah, dan lingkungan sosialnya. Kebijakan ini tidak terlepas dari upaya pemerintah melalui Kementerian BUMN untuk melakukan transformasi BUMN yang menyeluruh hingga ke setiap insan BUMN di dalamnya.

Selain melalui internalisasi nilai-nilai AKHLAK, pada awal Maret 2021, sebanyak 27 BUMN telah menandatangani perjanjian kerja sama (PKS) dengan KPK terkait penanganan pengaduan dalam upaya pemberantasan TPK melalui *Whistleblower System* (WBS) yang terintegrasi. Melalui perjanjian kerja sama ini, setidaknya akan ada dua program KPK yang diterapkan di perusahaan, yaitu manajemen antisuap dan unit pengelolaan gratifikasi.

Sektor swasta tidak kalah ketinggalan dalam upaya memerangi dan memberantas korupsi melalui penerapan kebijakan antikorupsi dari mulai internalisasi nilai-nilai antikorupsi hingga sosialisasi dan komunikasi



nilai-nilai antikorupsi melalui berbagai media.

Menurut *working paper* dari Transparency International yang berjudul “*The Benefit of Anti-Corruption and Corporate Transparency*” (2016) terdapat lima alasan yang membuat dunia usaha menjadi semakin terbuka dan ingin terlibat dalam penerapan kebijakan antikorupsi. Kelima alasan tersebut adalah:

1. Kebijakan dan program antikorupsi adalah kondisi ‘*new normal*’ yang diharapkan oleh seluruh pemangku kepentingan di dunia usaha. Di sejumlah negara dan daerah, undang-undang yang mengamankan transparansi perusahaan sedang dalam proses pengesahan atau sudah diundangkan.
2. Kebijakan dan program antikorupsi yang secara konsisten diterapkan dilihat sebagai hal yang berkorelasi dengan kinerja perusahaan yang baik. Pelaporan secara terbuka terkait program antikorupsi menyiratkan bahwa perusahaan memiliki indikator yang andal dan terukur untuk melacak operasi internal. Hal Ini menciptakan siklus yang baik di mana pelaporan dapat digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik terkait proses bisnis sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pelaporan ke publik juga mengirimkan sinyal yang kuat kepada para pemangku kepentingan perusahaan terkait komitmen perusahaan terhadap kebijakan dan program antikorupsi.

3. Upaya memerangi dan memberantas korupsi serta sikap terbuka terhadap berbagai inisiatif antikorupsi dapat memberikan pengaruh positif pada keuntungan bisnis, termasuk peningkatan penjualan dari pelanggan yang peduli secara etis, pengurangan biaya modal untuk mendapatkan investor, optimalisasi proses internal, dan peningkatan *employer brand* sebagai daya tarik bagi pemberi kerja dalam menarik talenta terbaik di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif.
4. Kebijakan dan program antikorupsi adalah cara yang baik untuk mengidentifikasi risiko korupsi, yang dapat muncul di setiap perusahaan dengan ukuran apa pun perusahaan tersebut. Data dari *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* menunjukkan bahwa, dari 1999 hingga 2014, tiga perempat dari penuntutan suap asing melibatkan pembayaran melalui perantara yang memiliki hubungan bisnis dengan perusahaan suap. Program antikorupsi dapat membantu perusahaan untuk memastikan dengan siapa mereka melakukan bisnis.
5. Kebijakan dan program antikorupsi dapat menghasilkan kepatuhan perusahaan yang lebih baik secara keseluruhan terhadap peraturan.



Selain itu, setidaknya terdapat tiga manfaat yang bisa didapatkan oleh perusahaan di dunia usaha ketika bersih dari korupsi:

1. Mengurangi Risiko.

Perusahaan yang menunjukkan upaya tulus dan serius untuk mengurangi risiko korupsi semakin diperlakukan lebih baik di bawah undang-undang nasional. Di beberapa negara seperti Brazil, Inggris, dan Amerika Serikat terdapat undang-undang yang memungkinkan pengurangan hukuman secara signifikan atau bahkan penangguhan hukuman kepada perusahaan yang terlibat korupsi namun memiliki kebijakan

dan program antikorupsi yang kuat. Perusahaan dengan kebijakan dan program antikorupsi memiliki potensi resiko lebih rendah terlibat korupsi yang dapat merugikan bisnis. Terdapat hubungan langsung antara kebijakan dan program antikorupsi terhadap penurunan tingkat penyuapan, pencucian uang, dan penghindaran pajak. Kebijakan dan program antikorupsi yang kuat juga dapat mencegah perusahaan dari berbagai dampak yang berdampak berbentuk uang, kehilangan kontrak, penceklakan



dari pasar, pertanggungjawaban pidana, dan pemberitaan negatif.

2. Menghemat Biaya

Praktik bisnis di dunia usaha menunjukkan perusahaan yang terbuka terhadap investor dan stakeholder memiliki *value* yang lebih tinggi dihadapan investor dan pemangku kepentingan. Kebijakan dan program antikorupsi yang disampaikan secara terbuka diartikan sebagai kepastian dalam melakukan aktivitas bisnis dan dapat menurunkan risiko bisnis sehingga perusahaan tersebut bisa mendapatkan akses yang lebih besar ke pasar modal, suku bunga yang lebih rendah untuk pinjaman atau penilaian harga saham yang lebih tinggi. Selain itu, dengan menerapkan kebijakan dan program antikorupsi, perusahaan dapat memperoleh penghematan biaya yang terukur dalam kegiatan operasional sehari-hari.

3. Mendukung Pertumbuhan Perusahaan yang *Sustainable*

Kebijakan dan program antikorupsi yang diterapkan perusahaan dapat memberikan keuntungan ekonomi. Sebuah studi menyebutkan bahwa ketika perusahaan menerapkan kebijakan dan program antikorupsi kemudian mengkomunikasikannya kepada pemangku kepentingan maka perusahaan tersebut akan dipersepsikan menjadi lebih bernilai

dan menarik bagi pelanggan. Selain itu, perusahaan yang serius dalam menerapkan kebijakan dan program antikorupsi dapat memunculkan kebanggaan dan motivasi tersendiri bagi karyawan untuk menjaga integritas dan reputasi perusahaan. Hal-hal positif tersebut merupakan dukungan yang signifikan bagi perusahaan untuk mencapai pertumbuhan yang *sustainable*.

Penerapan kebijakan antikorupsi dalam dunia usaha tidak hanya memberikan keuntungan bagi internal dunia usaha tetapi juga membawa dampak positif bagi lingkungan eksternal dunia usaha. Oleh karena itu, dalam *Transparency International's Business Principles for Countering Bribery* (2013) ditetapkan bahwa perusahaan harus melakukan pelatihan yang tepat bagi karyawannya sebagai bagian dari program mereka untuk mengatasi korupsi. Pelatihan antikorupsi juga memiliki sertifikasi ISO 37001:2016 terkait dengan Sistem Manajemen Antipenyuapan yang diterbitkan oleh *International Organization for Standardization* (ISO). Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan pentingnya peningkatan kesadaran dan pembentukan budaya bersih dari korupsi. Guna tetap menjaga kepatuhan dalam menjalankan semua pranata organisasi yang terbebas dari intensi korupsi, disyaratkan pula ISO 19600:2014 terkait dengan Sistem Manajemen Kepatuhan. Untuk itulah, sangat dianjurkan bagi para pelaku usaha

untuk melakukan evaluasi program etika dan kepatuhan yang dilakukan secara sistematis dengan memasukan ke dalam pelatihan-pelatihan yang digelar perusahaan.



Hubungan Integritas, Antikorupsi, dan Dunia Usaha

“Berani untuk mengatakan tidak. Milikilah keberanian untuk menghadapi kebenaran. Lakukan hal yang benar karena itu benar. Ini adalah kunci ajaib untuk menjalani hidup Anda dengan integritas.”

W. Clement Stone,
Pebisnis & Filantropis

Penyebab terjadinya korupsi sebagai bagian dari *fraud* atau tindak kecurangan yang ada di dunia usaha diyakini karena kurangnya integritas yang dimiliki oleh seseorang. Karena apabila seseorang memiliki integritas di dalam dirinya, maka ia akan konsisten dalam kebenaran baik saat sedang berada di tengah-tengah orang banyak maupun saat sendirian. Kecenderungan orang tersebut untuk melakukan tindakan yang dapat merugikan orang lain dan melawan hukum demi hanya mencari keuntungan berdasarkan keinginan pribadi dapat diminimalisir.

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli menunjukkan bahwa *fraud* atau kecurangan disebabkan oleh lemahnya integritas, dan untuk memperbaiki atau membangunnya, dibutuhkan waktu yang cukup lama, karena harus terus menerus dilakukan melalui penanaman nilai-nilai integritas dalam kehidupan keseharian (Bird dan Osland, 2004). Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dickmann & Baruch terhadap sekelompok responden yang oleh masyarakat ditengarai sebagai pribadi-pribadi yang berintegritas, keduanya melihat ada unsur kesamaan yang ada pada diri mereka, yaitu sifat rendah hati, rasa ingin tahu dan tahan

banting. Sementara itu, orang yang memiliki integritas tinggi tidak akan tergoda oleh keinginan egois yang dapat merugikan rekan atau bahkan saingan bisnis sekalipun secara curang, dan mereka senantiasa berfokus pada kebaikan bersama (Dickmann & Baruch, 2011). Pribadi yang memiliki integritas selalu menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan etika di dalam dirinya (Meifert, 2013). Hal ini sangat relevan dengan apa yang disampaikan oleh Fredrik Galtung dalam formulasi integritas yang digunakannya. Integritas disajikan dalam persamaan matematis sebagai berikut:

Integritas menurut Fredrik Galtung disusun dalam persamaan sebagai berikut:

**INTEGRITAS =
(AKUNTABILITAS +
KOMPETENSI + ETIKA) –
KORUPSI**

Gambar 1.10
Nilai Integritas

Keterangan:

- **Akuntabilitas:** Tindakan pertanggungjawaban atas hasil yang didapatkan setelah melakukan aktivitas (kegiatan atau pekerjaan) tertentu.
- **Kompetensi:** Suatu kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melakukan berbagai tugas maupun pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik.
- **Etika:** Aturan, norma, kaidah, ataupun tata cara yang biasa digunakan sebagai pedoman oleh individu dalam melakukan perbuatan dan tingkah laku yang mencerminkan baik dan buruknya di dalam kehidupan bermasyarakat.
- **Korupsi:** Penyelewengan atau penyalahgunaan uang negara (perusahaan, organisasi, yayasan, dsb) yang dilakukan untuk keuntungan pribadi atau orang lain.

Berdasarkan formula Galtung tersebut, maka integritas dapat dibangun dengan terus melakukan penguatan rasa tanggung jawab (Akuntabilitas), mengasah karyawan melalui upaya

pelatihan serta pengembangan, sehingga terbentuk kompetensi serta penanaman nilai-nilai etika dan sekaligus pendidikan akan pentingnya pemberantasan serta pencegahan TPK.

Berbeda dengan *knowledge* atau *skill* yang dapat diberikan melalui pelatihan dan sertifikasi yang diterbitkan dengan relatif instan, integritas merupakan komitmen untuk hidup selaras dengan nilai-nilai inti yang baik, mampu menyelaraskan kata-kata dengan perilaku serta menepati janji (Neal, 2013). Integritas mengacu pada konsistensi, akurasi, dan kepercayaan selama seluruh siklus hidupnya (Chopra & Chaudhary, 2020). Integritas adalah nilai-nilai yang mengacu pada konsistensi antara tindakan, perasaan, dan keyakinan serta berhubungan dengan kejujuran dan kebenaran (Higgins, 2012). Integritas juga berarti melakukan hal yang benar oleh pelaku usaha, karyawan, dan perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini, integritas bisa diartikan juga sebagai perilaku yang senantiasa menjunjung tinggi etika dan tanggung jawab sosial serta mencirikan cara kita melakukan bisnis (Zenoff, 2013). Integritas secara sederhana juga sering dinyatakan sebagai menjaga konsistensi antara apa yang kita lakukan

dengan apa yang kita katakan (Robbins & Judge, 2017).

Karakteristik pribadi yang menjunjung nilai, etika, dan integritas inilah yang pada akhirnya akan berdampak pada kecenderungan individu untuk terlibat dalam tindakan etis atau tidak etis termasuk tidak adanya intensi untuk melakukan TPK (Grojean et al., 2004; Brewster & Cerdin, 2018). Salah satu hal yang membuat mereka tidak memiliki intensi melakukan kegiatan curang tersebut adalah adanya kontrol dalam diri mereka, yang setiap saat melakukan pemilahan atas hal baik atau buruk dan kemudian dengan cepat memutuskan meninggalkan nilai-nilai keburukan (Mcpherson & Macnamara, 2017; Colquitt et al., 2019).

Integritas merupakan ide yang kompleks; beberapa penelitian mengaitkannya dengan sikap yang ada pada diri seorang pemimpin. Mereka tidak saja harus selalu menjaga sikap, perilaku, perkataan serta perbuatannya, namun mereka juga harus memiliki keberanian untuk berseberangan dengan orang yang tidak setuju dengan dirinya karena pandangan dan nilai-nilai yang secara prinsip berbeda (Brennan & Sisk, 2015; Ridder et al., 2018; Espinoza & Schwarzbart, 2016).

Organisasi dengan budaya etika dan kepatuhan yang tinggi memiliki kepercayaan dan kredibilitas yang baik di mata pemangku kepentingan. Hasil kerja organisasi mendapat penilaian yang positif dan memiliki value tersendiri (Dess et al., 2016; Arulmani et al., 2014). Namun, integritas sebagai landasan organisasi dapat hilang ketika salah seseorang anggota organisasi dengan sengaja melakukan tindakan curang. Setelah integritas hilang, mungkin diperlukan banyak usaha untuk membangun kembali kepercayaan dan itu tidak mudah dilakukan (Prentice, 2013; Christiansen & Chandan, 2017). Oleh karena itu begitu besarnya ketergantungan organisasi pada individu-individu berintegritas tinggi (Baldwin et al., 2013; Pinington et al., 2007) dan perlu ada upaya terus menerus dari organisasi untuk membangunnya.

Untuk terus mampu mempertahankan dan memenangkan kepercayaan pelanggan, salah satu hal terpenting yang harus dimiliki organisasi bisnis adalah hubungan kerja yang dapat dipercaya, solid, terbuka dan positif yang didasari oleh nilai-nilai integritas. Para pemimpin di manajemen puncak mampu melihat karyawan yang dapat diandalkan dan memiliki integritas yang dibutuhkan untuk membangun dunia usaha (Valerio, 2010; Piotrowski, 2018).



Bab II

Landasan Teori



BAB II

Landasan Teori



TPK pada Dunia Usaha

“Dalam mencari orang untuk dipekerjakan, Anda mencari tiga kualitas: integritas, kecerdasan, dan energi. Jika mereka tidak memiliki poin pertama, dua lainnya akan membunuh Anda”

Warren Buffet,
Investor, Pengusaha, Filantropis

Di Indonesia, korupsi masih sering dipahami sebatas bentuk tindak pidana yang berhubungan dengan kerugian negara. Hanya terjadi di sektor publik (pemerintahan) dan melibatkan pejabat publik. Pada kenyataannya, praktik korupsi terjadi di sektor publik maupun sektor swasta atau dunia usaha.

Pelaku korupsi tidak identik dengan pejabat publik. Pada sektor swasta/dunia usaha, pelaku korupsi berasal dari berbagai level jabatan, mulai dari pegawai hingga pimpinan, bahkan di beberapa kasus, pemilik perusahaan juga terlibat. Modus yang digunakan juga cukup beragam, mulai modus dari yang sederhana, seperti *mark-up* harga, hingga modus yang kompleks, seperti menyembunyikan hasil kejahatan di negara lain.

Pada dasarnya, setiap pelaku usaha tidak ingin terlibat atau berniat melakukan TPK. Mereka justru memiliki itikad baik dengan menjalankan usaha untuk membuka lapangan pekerjaan yang pada akhirnya menyejahterakan masyarakat. Namun, seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, berdasarkan data penanganan TPK oleh KPK dari tahun 2004-2022, pelaku TPK yang tertinggi berasal dari sektor swasta/dunia usaha dengan jumlah kasus

sebanyak 371 kasus. Tidak sedikit para pelaku usaha yang akhirnya terjebak dalam praktik suap, kecurangan, dan pelanggaran hukum lainnya yang termasuk ke dalam TPK demi mencari jalan pintas untuk melancarkan agenda bisnisnya ketika terbentur dengan regulasi yang ada.

Padahal, praktik bisnis yang bersih dari korupsi akan melindungi dunia usaha dan para pelaku usaha di dalamnya, dari level pegawai hingga pimpinan. Dengan melakukan pencegahan korupsi, pelaku usaha dapat menghindari dampak negatif korupsi, seperti hukuman penjara,

kerugian finansial, rusaknya citra dan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan, hilangnya mitra dan pelanggan, serta besarnya biaya investigasi dan litigasi bila perkara dibawa ke ranah penegakan hukum.

Oleh karena itu, para pelaku usaha perlu diberikan pemahaman yang lebih baik terkait TPK. Sebelum membahas lebih jauh mengenai hal ini, mari kita lihat dan pahami terlebih dahulu dasar hukum dari TPK di Indonesia.



Dasar Hukum TPK

Begitu luasnya spektrum dari TPK ini bisa kita lihat dari Undang-Undang No.31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001. Dalam undang-undang tersebut, TPK dibagi menjadi 30 jenis, sebagai berikut:



- | | |
|---|---|
| 1. Menyuap pegawai negeri | 19. Rekanan TNI/Polri berbuat curang |
| 2. Memberi hadiah kepada pegawai negeri karena jabatannya | 20. Pengawas rekanan TNI/Polri berbuat curang |
| 3. Pegawai negeri menerima suap | 21. Penerima barang TNI/Polri membiarkan perbuatan curang |
| 4. Pegawai negeri menerima hadiah yang berhubungan dengan jabatannya; | 22. Pegawai negeri menyerobot tanah negara, sehingga merugikan orang lain |
| 5. Menyuap hakim | 23. Pegawai negeri turut serta dalam pengadaan yang diurusnya |
| 6. Menyuap advokat | 24. Pegawai negeri menerima gratifikasi dan tidak melaporkan ke KPK |
| 7. Hakim dan advokat menerima suap | 25. Merintang proses pemeriksaan perkara korupsi |
| 8. Hakim menerima suap | 26. Tersangka tidak memberikan keterangan mengenai kekayaan |
| 9. Advokat menerima suap | 27. Bank yang tidak memberikan keterangan rekening tersangka |
| 10. Pegawai negeri menggelapkan uang atau membiarkan penggelapan | 28. Saksi atau ahli yang tidak memberikan keterangan atau memberi keterangan palsu |
| 11. Pegawai negeri memalsukan buku untuk pemeriksaan administrasi | 29. Seseorang yang memegang rahasia jabatan, namun tidak memberikan keterangan atau memberikan keterangan palsu |
| 12. Pegawai negeri merusakkan bukti | 30. Saksi yang membuka identitas pelapor |
| 13. Pegawai negeri membiarkan orang lain merusakkan bukti | |
| 14. Pegawai negeri membantu orang lain merusakkan bukti | |
| 15. Pegawai negeri memeras | |
| 16. Pegawai negeri memeras pegawai negeri yang lain | |
| 17. Pemborong berbuat curang | |
| 18. Pengawas proyek membiarkan perbuatan curang | |

Tabel 2.1
30 Jenis TPK

Setelah dipetakan, 30 (tiga puluh) jenis TPK tersebut selanjutnya diklasifikasikan lagi ke dalam 7 (tujuh) jenis TPK. Berikut pembagiannya.

1. Merugikan keuangan negara, yaitu setiap orang yang secara melawan hukum melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara (Pasal 2 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001);
2. Suap-menyuap, yaitu apabila setiap orang yang memberi atau menjanjikan sesuatu kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara dengan maksud supaya pegawai negeri atau penyelenggara negara tersebut berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya (Pasal 5 ayat (1) huruf a Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001) dan bagi pegawai negeri atau penyelenggara negara yang menerima hadiah atau janji padahal diketahui atau patut diduga bahwa hadiah atau janji tersebut diberikan

untuk menggerakkan agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya (pasal 12 huruf a Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001);

3. Penggelapan dalam jabatan, yaitu pegawai negeri atau orang selain pegawai negeri yang ditugaskan menjalankan suatu jabatan umum secara terus menerus atau untuk sementara waktu, dengan sengaja menggelapkan uang atau surat berharga yang disimpan karena jabatannya, atau membiarkan uang atau surat berharga tersebut diambil atau digelapkan oleh orang lain, atau membantu dalam melakukan perbuatan tersebut (Pasal 8 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001).

Atau pegawai negeri atau orang selain pegawai negeri yang diberi tugas menjalankan suatu jabatan umum secara terus menerus atau untuk sementara waktu, dengan sengaja memalsukan buku-buku atau daftar-daftar yang khusus untuk pemeriksaan administrasi (Pasal 9 Undang-Undang No. 31

Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001).

Atau pegawai negeri atau orang selain pegawai negeri yang diberi tugas menjalankan suatu jabatan umum secara terus menerus atau untuk sementara waktu, dengan sengaja menggelapkan, menghancurkan, merusakkan, atau membuat tidak dapat dipakai barang, akta, surat, atau daftar yang digunakan untuk meyakinkan atau membuktikan di muka pejabat yang berwenang, yang dikuasai karena jabatannya; atau membiarkan orang lain menghilangkan, menghancurkan, merusakkan, atau membuat tidak dapat dipakai barang, akta, surat, atau daftar tersebut; atau membantu orang lain menghilangkan, menghancurkan, merusakkan, atau membuat tidak dapat dipakai barang, akta, surat, atau daftar tersebut (Pasal 10 huruf a, b, dan c Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001); yang menguntungkan diri sendiri dan merugikan pihak lain.

4. Pemerasan, yaitu pegawai negeri atau penyelenggara negara yang

dengan maksud menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, atau dengan menyalahgunakan kekuasaannya memaksa seseorang memberikan sesuatu, membayar, atau menerima pembayaran dengan potongan, atau untuk mengerjakan sesuatu bagi dirinya sendiri (Pasal 12 huruf e Undang-Undang No.31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001);

5. Perbuatan curang, yaitu setiap orang yang melakukan perbuatan curang dan merugikan orang yang berhak padahal diketahui bahwa perbuatan tersebut bertentangan dengan peraturan perundang-undangan (Pasal 12 huruf h Undang-Undang No.31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001)
6. Benturan kepentingan, yaitu pegawai negeri atau penyelenggara negara, baik langsung maupun tidak langsung, dengan sengaja turut serta dalam pemborongan, pengadaan, atau persewaan, yang pada saat dilakukan perbuatan, untuk seluruh atau sebagian ditugaskan untuk mengurus atau mengawasinya (Pasal 12 huruf i Undang-Undang No.31 Tahun 1999

juncto Undang-Undang No.20 Tahun 2001);

7. Gratifikasi, yaitu pemberian kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara yang dianggap pemberian suap apabila berhubungan dengan jabatannya dan yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya, dengan ketentuan (Pasal 12 B Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001).

Perkembangan pengaturan perundang-undangan pidana terhadap pemberantasan TPK di Indonesia berkembang seiring dengan pembaharuan hukum pidana di Indonesia. Barda Nawawi Arief, Guru Besar Fakultas Hukum Universitas Diponegoro menyatakan bahwa latar belakang dan urgensi diterapkannya hukum pidana dapat ditinjau dari aspek sosiopolitik, sosiopilosofik, maupun dari sosiokultural.

Selain itu, penerapan hukum pidana dapat ditinjau dari aspek kebijakan, baik kebijakan sosial (*social policy*), kebijakan kriminal (*criminal policy*), maupun atas kebijakan penegakan hukum pidana (*criminal law enforcement*). Berdasarkan berbagai latar belakang dan pertimbangan atas

kasus-kasus korupsi, perkembangan dan pembaruan perundang-undangan pidana terhadap pemberantasan TPK di Indonesia menjadi sesuatu yang wajar.

Implikasi korupsi yang menghambat pertumbuhan dan pembangunan ekonomi, mengikis kepercayaan publik, legitimasi, dan transparansi ini menumbuhkan desakan agar masyarakat memahami dasar hukum sebagai elemen penting dalam penanggulangan dan pencegahan korupsi. Dalam penerapan dasar hukum TPK, subjek hukum dibedakan menjadi empat subjek, yaitu setiap orang, korporasi, pegawai negeri, dan penyelenggara negara. Berikut penjelasannya.

1. Setiap Orang

Subjek hukum tindak pidana tidak terlepas pada sistem pembebanan tanggung jawab pidana yang berlaku. Dalam hukum pidana umum yang sumber pokoknya KUHP, subjek hukum adalah pribadi orang. Pertanggungjawaban bersifat pribadi. Artinya orang yang dibebani tanggung jawab pidana dan dipidana hanyalah orang atau pribadi si pelaku. Pertanggungjawaban pribadi tidak dapat dibebankan pada orang yang

tidak berbuat atau subjek hukum yang lain (*vicarious liability*).

2. Korporasi

Berdasarkan Pasal 1 angka 1 Undang-undang No.31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 tentang Pemberantasan TPK, yang dimaksud korporasi adalah kumpulan orang dan atau kekayaan yang terorganisasi baik merupakan badan hukum maupun bukan badan hukum. Sedangkan menurut terminologi hukum pidana, korporasi didefinisikan sebagai badan atau usaha yang memiliki identitas sendiri serta kekayaan sendiri yang terpisah dari kekayaan anggota. Penggunaan istilah “badan hukum” (*rechtspersoon; legal entities; corporation*) sebagai subjek hukum semata-mata untuk membedakan dengan manusia (*natuurlijk person*) sebagai subjek hukum. Subjek TPK tidak hanya individu melainkan juga korporasi, baik yang berbadan hukum maupun yang belum berbadan hukum.

Selanjutnya pengaturan korporasi ini diperjelas kembali dengan Peraturan Mahkamah Agung No.

13 Tahun 2016 khususnya pada pasal 4 ayat (2) yang menjelaskan korporasi dapat dipidana apabila:

- Korporasi dapat memperoleh keuntungan atau manfaat dari tindak pidana tersebut atau tindak pidana tersebut dilakukan untuk kepentingan korporasi;
- Korporasi membiarkan terjadinya tindak pidana;
- Korporasi tidak melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk melakukan pencegahan, mencegah dampak yang lebih besar dan memastikan kepatuhan terhadap ketentuan



hukum yang berlaku guna menghindari terjadinya tindak pidana.

3. Pegawai Negeri

Dalam pasal-pasal Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 dibahas mengenai tindakan-tindakan korupsi yang dilakukan oleh pegawai negeri (Febriani, 2017). Sehingga pegawai negeri menjadi subjek hukum dalam TPK. Pegawai negeri dalam Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 meliputi:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau yang disebut juga Aparatur Sipil Negara (ASN)
- b. Pejabat publik (memiliki jabatan tertentu) yaitu:
 - Seseorang yang memiliki jabatan atau profesi yang diangkat oleh instansi umum atau kekuasaan umum atau kekuasaan negara
 - Seseorang yang memangku jabatan umum
 - Seseorang yang melakukan tugas negara atau sebagian tugas negara

- c. Seseorang yang menerima gaji atau upah dari keuangan negara atau daerah;
- d. Seseorang yang menerima gaji atau upah dari suatu korporasi yang menerima bantuan dari keuangan negara atau daerah; atau
- e. Seseorang yang menerima gaji atau upah dari korporasi lain yang mempergunakan modal atau fasilitas dari negara atau masyarakat.

4. Penyelenggara negara

Berdasarkan Undang-Undang No. 28 tahun 1999 Pasal 1, yang dimaksud penyelenggara negara adalah pejabat negara yang menjalankan fungsi eksekutif, legislatif, atau yudikatif, dan pejabat lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan berdasarkan Undang-Undang No. 28 tahun 1999 Pasal 2, penyelenggara negara meliputi:

- 1. Pejabat Negara pada Lembaga Tertinggi Negara;

- 2. Pejabat Negara pada Lembaga Tinggi Negara;
- 3. Menteri;
- 4. Gubernur;
- 5. Hakim;
- 6. Pejabat negara yang lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan
- 7. Pejabat lain yang memiliki fungsi strategis dalam kaitannya dengan penyelenggaraan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Setelah pelaku usaha memahami subjek hukum TPK, maka guna membangun kepedulian pelaku usaha akan dampak TPK diharapkan pelaku usaha juga memahami jenis-jenis TPK berdasarkan Undang-Undang No. 30 Tahun 2001 yang diklasifikasikan menjadi tujuh jenis yaitu kerugian keuangan negara, TPK terkait gratifikasi, konflik kepentingan, suap, penggelapan dalam jabatan, pemerasan, serta perbuatan curang.

TPK yang Merugikan Keuangan Negara

Korupsi merusak legitimasi pemerintah yang berujung pada hilangnya dukungan dan kepercayaan publik terhadap lembaga negara dan pemerintah. Korupsi pada akhirnya berdampak pada kemampuan negara untuk melindungi dan memenuhi kewajiban hak asasi manusia, warganya, dan untuk memberikan layanan terbaik, adil serta efisien. Termasuk, peradilan yang berfungsi, penegakan hukum, kesehatan, pendidikan, dan pelayanan sosial.

Di negara-negara di mana korupsi merasuki pemerintahan dan sistem hukum, penegakan hukum, reformasi hukum, dan administrasi peradilan yang adil dihalangi oleh politisi korup, hakim, pengacara, jaksa, polisi, penyidik, dan auditor. Korupsi melemahkan struktur akuntabilitas yang bertanggung jawab untuk melindungi hak asasi manusia dan berkontribusi pada budaya impunitas.

Dalam konteks keuangan negara, sesuai Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2020, yang dimaksud sebagai keuangan negara adalah seluruh kekayaan negara dalam bentuk apapun, yang dipisahkan

atau yang tidak dipisahkan, termasuk di dalamnya segala bagian kekayaan negara dan segala hak dan kewajiban yang timbul karena:

- a. Berada dalam penguasaan, pengurusan, dan pertanggungjawaban pejabat lembaga negara, baik di tingkat pusat maupun di daerah
- b. Berada dalam penugasan, pengurusan, dan pertanggungjawaban Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah, yayasan, badan hukum, dan perusahaan yang menyertakan modal negara atau perusahaan yang menyertakan modal pihak ketiga berdasarkan perjanjian dengan negara.

Karena itu, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dikenakan Undang-Undang TPK karena berdasarkan Pasal 4 ayat (10) Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN, menyertakan modal BUMN adalah merupakan dan berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Selain itu, berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang BUMN, yang dimaksud sebagai keuangan



negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun barang yang dapat dijadikan milik negara berhubungan dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Misalnya modal badan usaha milik negara (BUMN) dikualifikasikan sebagai keuangan negara. Sehingga, apabila TPK terjadi dalam sebuah BUMN, maka kerugian yang ditimbulkan dalam pengelolaannya secara tidak langsung juga akan merugikan negara.

Sedangkan kerugian keuangan negara menurut Pasal 3 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 dapat disebabkan oleh setiap orang yang dengan tujuan menguntungkan diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi, menyalahgunakan

kewenangan, kesempatan atau sarana yang ada padanya karena jabatan atau kedudukan yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara.

Contoh nyata dari TPK terkait kerugian keuangan negara adalah kasus Bapak X yang merupakan seorang mantan direktur utama PT ABC yang sedang bekerjasama dengan perusahaan BUMN terkait pengadaan proyek pada perusahaan BUMN tersebut. Pada tahun 2013, Bapak X terbukti melakukan TPK yang merugikan keuangan negara karena memperkaya diri sendiri.

Pada kasus tersebut, Bapak X terbukti korupsi sebesar Rp 46,1 miliar dari biaya pengadaan proyek sebesar Rp 92,2 miliar. Hal ini tentu merugikan keuangan negara karena biaya proyek tersebut berasal dari uang negara melalui perusahaan BUMN. Akibat perbuatannya, Bapak X divonis 8 (delapan) tahun penjara dan denda Rp 500 juta subsidi selama 6 (enam) bulan kurungan penjara.

Mengacu pada apa yang dilakukan oleh Bapak X terdapat dampak negatif yang muncul. Di antaranya, reputasi PT ABC menjadi tercemar dan pelaku tindakan tersebut dihukum delapan (8)

tahun penjara dan juga membayar denda akibat perbuatannya tersebut. Pada sisi perusahaan, seharusnya dana untuk membayar denda tersebut bisa digunakan untuk mengembangkan bisnis. Dampak lainnya berkaitan dengan pencabutan izin usaha pada PT X dan karyawannya terkena pemutusan hubungan kerja (PHK) karena perusahaan menjadi bangkrut. Akibat selanjutnya, akan meningkatkan pengangguran di Indonesia.

Tak hanya perusahaan saja, negara juga mengalami kerugian. Sebab, dana tersebut seharusnya bisa dialokasikan kepada hal lain yang lebih membutuhkan, seperti pembangunan fasilitas publik dan menyejahterakan masyarakat.

TPK Terkait Gratifikasi

Gratifikasi memiliki arti luas, seperti pemberian uang tambahan, pinjaman tanpa bunga, hadiah berupa uang, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata dan banyak lainnya. TPK terkait gratifikasi merupakan salah satu jenis TPK yang paling sering terjadi di dunia usaha. Walaupun pada awalnya si pemberi tidak memiliki niat untuk melakukan gratifikasi kepada penerima, namun tetap saja

pemberian yang terkait dengan pekerjaan dinamakan gratifikasi.

Dasar hukum gratifikasi diatur pada Pasal 12 B ayat (1) Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 yang berisi, “Setiap gratifikasi kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara dianggap pemberian suap, apabila berhubungan dengan jabatannya dan yang berlawanan dengan kewajiban atau tugasnya. Pasal 12 B ayat (2) Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 menyatakan bahwa bagi pegawai negeri atau penyelenggara negara yang melakukan gratifikasi sebagaimana yang ditulis pada Pasal 12 B ayat (1), maka dapat dipenjara seumur hidup atau dipenjara paling singkat 4 (empat) tahun dan paling lama 20 tahun. Lalu, dikenakan denda sekurang-kurangnya Rp 200 juta sampai Rp 1 miliar.

Gratifikasi juga diatur pada Pasal 12 C yang berisi bahwa gratifikasi tidak berlaku apabila penerima gratifikasi melapor kepada KPK paling lambat 30 hari kerja terhitung sejak tanggal gratifikasi tersebut diterima. Selanjutnya, KPK akan menentukan apakah gratifikasi dapat menjadi milik penerima atau milik negara.

Ahli hukum Indonesia juga memiliki berbagai pendapat terkait dengan gratifikasi. Pendapat pertama diutarakan oleh Prof. Dr. Eddy Omar Syarif, S.H., M.H., yang merupakan Guru Besar Hukum Pidana Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada. Ia berpendapat bahwa perbedaan gratifikasi dan suap terletak pada ada atau tidaknya *meeting of mind* pada saat penerimaan. *Meeting of mind* adalah nama lain dari konsensus atau hal yang bersifat transaksional. Eddy berpendapat bahwa pada tindak pidana suap, terdapat *meeting of mind* antara pemberi dan penerima suap. Sedangkan pada tindak pidana gratifikasi tidak terdapat *meeting of mind* antara pemberi dan penerima (Hiariej, 2015).

Pendapat berikutnya dari Drs. Adami Chazawi, S.H., yang merupakan Dosen Fakultas Hukum Pidana Universitas Brawijaya. Ia memberikan penajaman perbedaan delik gratifikasi dengan suap. Menurutnya, suatu gratifikasi tidak bisa dikatakan suap apabila belum ada niat jahat (*mens rea*) pihak penerima pada saat uang atau barang diterima. Niat jahat dinilai ketika penerima gratifikasi tersebut tidak melaporkan dalam jangka waktu 30 hari kerja. Sehingga, setelah melewati waktu tersebut dianggap suap sampai



dibuktikan sebaliknya. Sedangkan pada ketentuan tentang suap, pihak penerima telah mempunyai niat jahat pada saat uang atau barang diterima (BPNB D.I Y, 2018).

Penting dipahami oleh pelaku usaha bahwa gratifikasi berbeda dengan suap dan pemerasan. Secara sederhana gratifikasi tidak membutuhkan sesuatu

yang transaksional atau ditujukan untuk memengaruhi keputusan atau kewenangan secara langsung namun cenderung sebagai “tanam budi” atau upaya menarik perhatian pejabat. Ketentuan tentang gratifikasi hanya mensyaratkan adanya hubungan jabatan dan pelanggaran terhadap aturan, kode etik atau kepatutan. Jika pemberian tersebut dimaksudkan untuk

mempengaruhi keputusan dan bersifat transaksional maka hal itu merupakan suap.

Sedangkan pidana pemerasan, inisiatif permintaan dan paksaan berasal dari pegawai negeri atau penyelenggara negara. Pada pidana pemerasan yang dihukum pidana hanyalah pihak penerima saja.

Gratifikasi:

- Berhubungan dengan jabatan
- Bersifat tanam budi
- Tidak membutuhkan kesepakatan (transaksional)

Contoh:

Pengusaha memberi hadiah *voucher* belanja kepada PNS karena merasa terbantu dalam pengurusan perizinan

Pemerasan:

- Adanya pemerintaan sepihak dari pejabat (penerima)
- Bersifat memaksa
- Penyalahgunaan kekuasaan

Contoh:

Pejabat memaksa calon peserta tender untuk memberikan sejumlah uang dengan ancaman jika tidak diberikan akan digugurkan dalam proses tender

Suap:

- Transaksional (pertemuan kehendak pembeli dan penerima)
- Umumnya dilakukan secara tertutup

Contoh:

Pengusaha menyuap pejabat pemerintah untuk mendapatkan proyek



Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki budaya Timur sangat kuat. Pemberian barang secara cuma-cuma sudah menjadi kebiasaan yang melekat dalam keseharian masyarakat. Umumnya, niat orang memberi untuk menghargai atau mengucapkan terima kasih kepada sang penerima. Namun, tentunya niat yang baik tersebut perlu dilengkapi juga dengan pengetahuan dan pemahaman pelaku usaha yang baik. Dengan begitu, masyarakat terhindar dari jerat hukum akibat kurangnya pengetahuan dan pemahaman tentang gratifikasi.

Masih kurangnya pengetahuan dan pemahaman sebagian pelaku usaha terhadap gratifikasi membuat implementasi penegakan peraturan gratifikasi mengalami kendala. Pendapat sebagian pelaku yang menganggap bahwa memberi hadiah adalah sesuatu yang sangat wajar dan berperan dalam merekatkan hubungan dengan mitra usaha tidaklah salah. Namun, pelaku usaha perlu terus belajar dan mencari informasi agar memiliki pengetahuan yang cukup untuk dapat membedakan hadiah yang boleh diberikan, hadiah yang boleh diterima, dan hadiah yang termasuk dalam kategori gratifikasi.

Ada banyak contoh kebingungan yang dirasakan oleh seorang manajer keuangan di salah satu perusahaan swasta misalnya, menyampaikan bahwa pemberian yang tidak berbentuk uang atau komisi masih dianggap lazim. Kemudian, seorang sekretaris sebuah asosiasi usaha mengatakan pemberian hadiah tanda terima kasih biasanya masuk dalam anggaran pelaku usaha. Lalu, seorang kepala departemen di salah satu perusahaan BUMN menyampaikan bahwa perlu ada aturan yang tegas bagi pemberi gratifikasi, bukan hanya penerima gratifikasi.

Pada dasarnya, pencegahan gratifikasi sudah banyak dilakukan di dunia usaha. Dimulai dari pelarangan pemberian bingkisan saat hari besar, seperti Lebaran dan Natal. Kemudian, kewajiban melakukan penolakan apabila ada yang menawarkan mentraktir makan siang atau makan malam, dan lain sebagainya. Namun, sebagian pelaku usaha masih saja kesulitan untuk membedakan antara hadiah dan gratifikasi.

Jika berbicara terkait hadiah, tidak semua hadiah masuk ke kategori gratifikasi yang dilarang. Artinya, bukan berarti pelaku usaha atau profesional di dunia usaha tidak boleh menerima

semua hadiah yang diberikan kepadanya. Berikut informasi mengenai gratifikasi yang dapat diterima dan gratifikasi yang dilarang secara hukum. Hal ini sangat penting untuk dipahami oleh masyarakat demi menghindari jeratan hukum.

Karena itu, pelaku usaha perlu mengetahui gratifikasi yang diperbolehkan dan gratifikasi yang dilarang secara hukum. Hal ini sangat penting untuk dipahami demi menghindari pemberian yang berujung pada jeratan hukum.



Gratifikasi yang diperbolehkan



Tidak semua gratifikasi berarti harus ditolak. Ada aturan yang mengatur mengenai gratifikasi yang diperbolehkan. Berikut adalah karakteristik gratifikasi yang diperbolehkan (KPK, 2020) dan beberapa contohnya.

1. Berlaku umum, yaitu suatu kondisi pemberian yang diberlakukan sama dalam hal jenis, bentuk, persyaratan atau nilai, untuk semua peserta dan memenuhi prinsip kewajaran atau kepatutan.

Contoh:

Seorang top management perusahaan memberikan souvenir kepada seluruh anggota timnya dalam rangka ulang tahun perusahaan. Dalam hal ini diperbolehkan karena pemberian parcel tidak ditujukan ke perorangan, namun banyak orang. Pemberian tersebut dilakukan dalam

bentuk rasa syukur dan perayaan atas pencapaian perusahaan bukan untuk kepentingan perusahaan maupun perseorangan. Pemberian tersebut diperbolehkan asalkan dalam batasan nilai yang dianggap wajar selama tidak terdapat konflik kepentingan.

2. Tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Contoh:

Seorang pegawai mendapatkan hadiah karena kinerjanya yang baik serta memberikan dampak pada peningkatan pendapatan perusahaan. Dalam hal ini hadiah tersebut diperbolehkan karena didasarkan atas prestasi kerja pegawai. Tentunya, dengan melihat bahwa hadiah tersebut masih dalam batas wajar selama tidak terdapat konflik kepentingan.

3. Dipandang sebagai wujud ekspresi, keramahtamahan, penghormatan dalam hubungan sosial antarsesama dalam batasan nilai yang wajar.

Contoh:

Seorang pegawai memberikan hadiah (bingkisan) kepada atasannya yang baru saja purna tugas (pensiun). Dalam hal ini, pemberian tersebut diperbolehkan karena sebagai bentuk penghormatan kepada atasannya dan apresiasi terhadap dedikasi yang dilakukan selama bekerja. Tentunya, dengan melihat bahwa hadiah tersebut masih dalam batas wajar selama tidak terdapat konflik kepentingan.

4. Merupakan bentuk pemberian yang berada dalam ranah adat istiadat, kebiasaan, dan norma yang hidup di masyarakat dalam batasan nilai yang wajar.

Contoh:

Dalam rangka HUT perusahaan, manajemen perusahaan X membuat acara tukar hadiah antaranggota perusahaan, mulai dari tingkat



manager hingga *staff*. Pemberian hadiah dalam hal ini diperbolehkan karena acara tersebut merupakan kebiasaan yang ada di perusahaan dalam rangka memperingati HUT perusahaan. Tentunya, dengan melihat bahwa hadiah tersebut masih dalam batas wajar selama tidak terdapat konflik kepentingan.

Gratifikasi yang dilarang

Selain gratifikasi yang dapat diterima, terdapat gratifikasi yang dilarang. Gratifikasi yang dilarang memiliki kriteria:

1. Gratifikasi yang diterima berhubungan dengan jabatan. Contohnya, menerima hadiah dari calon rekanan/mitra saat proses lelang karena memiliki

jabatan sebagai kepala bagian pengadaan.

2. Penerimaan tersebut dilarang oleh peraturan yang berlaku, bertentangan dengan kode etik, memiliki konflik kepentingan atau merupakan penerimaan yang tidak patut /tidak pantas. Contohnya, menerima hadiah dari staf menjelang periode penilaian kinerja tahunan kemudian menjadi tidak objektif dan cenderung memihak kepada staf yang memberikan hadiah tersebut.

Pelaku usaha yang terbiasa menerima gratifikasi yang dilarang, di masa mendatang berpotensi terjerumus melakukan korupsi bentuk lain, seperti suap, pemerasan, dan korupsi lainnya. Sehingga, gratifikasi dianggap sebagai akar korupsi.

Gratifikasi dilarang karena dapat mendorong pelaku usaha bersikap tidak objektif, tidak adil dan tidak profesional. Sehingga, pelaku usaha tersebut dikhawatirkan tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Undang-Undang menggunakan istilah “gratifikasi yang dianggap pemberian suap” untuk menunjukkan bahwa terdapat

penerimaan gratifikasi yang berhubungan dengan jabatan dan berlawanan dengan kewajiban atau tugas penerima. Berikut beberapa contoh gratifikasi yang dilarang diterima dalam kehidupan profesional di dunia usaha. (KPK, 2020).

Tabel 2.2 Contoh Gratifikasi yang Dilarang

Tabel 2.2 Contoh Gratifikasi yang Dilarang	
1. Terkait dengan pemberian layanan pada masyarakat di luar penerimaan yang sah	8. Sebagai ungkapan terima kasih sebelum, selama, atau setelah proses pengadaan barang dan jasa
2. Terkait dengan tugas dalam proses penyusunan anggaran di luar penerimaan yang sah	9. Merupakan hadiah atau suvenir bagi pegawai/pengawas/tamu selama kunjungan dinas
3. Terkait dengan tugas dalam proses pemeriksaan, audit, monitoring dan evaluasi di luar penerimaan yang sah	10. Merupakan fasilitas hiburan, fasilitas wisata, voucher oleh pejabat/pegawai dalam kegiatan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan kewajibannya dengan pemberi gratifikasi yang tidak relevan dengan penugasan yang diterima
4. Terkait dengan pelaksanaan perjalanan dinas di luar penerimaan yang sah/resmi dari Instansi	11. Dalam rangka memengaruhi kebijakan/keputusan/perlakuan pemangku kewenangan
5. Dalam proses penerimaan/promosi/mutasi pegawai	12. Dalam pelaksanaan pekerjaan yang terkait dengan jabatan dan bertentangan dengan kewajiban/tugas pejabat/pegawai, dan lain sebagainya
6. Dalam proses komunikasi, negosiasi dan pelaksanaan kegiatan dengan pihak lain terkait dengan pelaksanaan tugas dan kewenangannya	
7. Sebagai akibat dari perjanjian kerjasama/kontrak/kesepakatan dengan pihak lain	

Dampak Gratifikasi

Berikut adalah dampak yang dapat ditimbulkan oleh TPK terkait gratifikasi:

1. Gratifikasi menimbulkan kerentanan perbuatan tidak adil pada sektor pemerintahan. Pejabat yang menerima gratifikasi dari pelaku dunia usaha berpotensi terjebak dalam konflik kepentingan karena merasa harus melakukan balas budi. Sehingga, akan berlanjut kepada proyek-proyek yang menanti di masa mendatang.

Contoh:

Pada tahun 2018, Ibu Y merupakan seorang pejabat daerah X dan Bapak Z yang merupakan komisaris PT ABC terbukti menerima uang gratifikasi sebesar Rp 110 miliar karena sudah memberi izin proyeknya beroperasi di daerah X. Pemberian tersebut didapatkan dari beberapa perusahaan yang sedang mengerjakan proyek di daerah X. Akibat pemberian tersebut Ibu Y dan Bapak Z

merasa punya hutang budi kepada pemberi gratifikasi. Sehingga, berpotensi memberikan proyek lain atau sekadar mendahulukan kepentingan pemberi gratifikasi tersebut. Akibat perbuatannya Ibu Y divonis 10 (sepuluh) tahun penjara dan denda sebesar Rp 600 juta subsider 6 (enam) bulan kurungan serta kurungan serta hak politiknya dicabut selama 5 tahun

2. Masyarakat umum terkena imbas dari para pelaku gratifikasi. Masyarakat juga berpotensi terkena dampak buruk karena fasilitas publik yang dibangun atau produk yang dihasilkan tidak berasal dari proses bisnis yang sepatutnya, sehingga hasilnya tidak maksimal. Akibatnya, masyarakat atau konsumen menjadi korban. Pelayanan publik juga menjadi terhambat karena mendahulukan para pemberi gratifikasi.

Contoh:

Berdasarkan hasil penyidikan, hakim menyatakan bahwa Ibu Y dan Bapak Z terbukti merusak iklim investasi dan mengurangi kualitas proyek-proyek pembangunan di daerah X. Tindakan dua orang tersebut berakibat buruk pada masyarakat yang menjadi penerima fasilitas karena produk yang dihasilkan berkualitas rendah.

3. Para pelaku dunia usaha berada di kompetisi bisnis yang tidak adil akibat adanya pihak-pihak yang diutamakan karena memberi gratifikasi. Sehingga, memunculkan rasa saling curiga di antara mereka dalam berinteraksi satu sama lain.

Contoh:

Ibu Y dan Bapak Z telah terbukti mendahulukan kepentingan perusahaan-perusahaan yang memberikan gratifikasi dibandingkan yang tidak dalam

hal perizinan dan lainnya. Padahal, terdapat beberapa perusahaan lain yang sedang turut membantu pembangunan daerah X. Akibatnya, timbul rasa curiga pada perusahaan yang memberi gratifikasi dan penerimanya, Ibu Y dan Bapak Z.

TPK Terkait Konflik Kepentingan dalam Pengadaan



Conflict of interest atau konflik kepentingan bukanlah hal yang asing di dunia usaha. Konflik kepentingan biasanya melibatkan dua belah pihak yang disebut sebagai *principal* dan agen. *Principal* adalah orang yang memberikan suatu pertanggungjawaban atau mandat kepada agen. Dalam dunia usaha, hubungan *principal* dan agen bisa terjadi antara pimpinan dan bawahan, dewan komisaris dengan jajaran direksi, dan berbagai hubungan dalam pekerjaan lainnya.

Dasar hukum konflik kepentingan diatur pada Pasal 12 I Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 yang berisi, “Pegawai negeri atau penyelenggara negara baik langsung maupun tidak langsung dengan sengaja turut serta dalam pemborongan, pengadaan, atau pengawasan yang pada saat dilakukan perbuatan, untuk seluruh atau sebagian ditugaskan untuk mengurus atau mengawasinya.”

Konflik kepentingan akan muncul ketika agen memiliki kepentingan atau tujuan yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan *principal*. Di dunia usaha, konflik kepentingan biasanya menyebabkan karyawan bertindak di luar kepentingan dan tujuan perusahaan.

Terdapat dua alasan konflik kepentingan dipermasalahkan dan menjadi sebuah tindakan yang tidak etis. *Pertama*, memengaruhi kepentingan publik untuk kepentingan pribadi. *Kedua*, memengaruhi pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meluluskan kepentingan pribadi.

Apa saja sumber munculnya konflik kepentingan? Munculnya konflik kepentingan dalam organisasi dunia usaha dipengaruhi oleh beberapa hal (Sulistiyana & Seran, 2016).

1. Tujuan yang tidak jelas. Konflik kepentingan dapat terjadi karena perumusan tujuan yang tidak jelas. Selain itu, peraturan yang kurang jelas terkait penjabaran jabatan dan peranan yang diemban, perangkapan jabatan juga dapat memicu terjadinya konflik kepentingan.
2. Kekuasaan dan kewenangan yang diperoleh dari peraturan perundang-undangan atau jabatan yang diemban. Kekuasaan dan kewenangan yang terlalu berlebih tanpa diimbangi dengan pengawasan yang ketat akan dapat memicu terjadinya konflik kepentingan.

3. Perangkapan jabatan. Seseorang yang menduduki dua atau lebih jabatan dikhawatirkan tidak dapat menjalankan jabatannya secara profesional, independen, dan akuntabel.
4. Hubungan afiliasi. Merupakan hubungan yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki jabatan dengan pihak tertentu, baik hubungan darah, hubungan perkawinan, maupun hubungan pertemanan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.
5. Gratifikasi. Pemberian dalam arti luas yang meliputi pemberian uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, tiket perjalanan, fasilitas penginapan, perjalanan wisata, pengobatan cuma-cuma, dan fasilitas lainnya dengan disertai tujuan dan motif tertentu dapat berpotensi memunculkan konflik kepentingan.
6. Kelemahan sistem organisasi. Merupakan keadaan yang menjadi kendala bagi pencapaian tujuan yang disebabkan karena aturan, struktur organisasi dan budaya organisasi yang ada.
7. Ketiadaan kerjasama/kepercayaan (*lack of cooperation/trust*). Dalam

konteks ini, konflik kepentingan disebabkan oleh lemahnya kepercayaan dan kerjasama antaranggota tim di dalam organisasi. Sehingga, kepentingan bersama cenderung diabaikan dan kepentingan pribadi lebih diutamakan.

8. Kepentingan pribadi. Konflik kepentingan yang disebabkan oleh keinginan/kebutuhan seorang mengenai suatu hal yang bersifat pribadi menggunakan sumber daya milik perusahaan.
9. Adanya persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang langka (*competition of scarce resources*). Konflik kepentingan yang didasari kelangkaan suatu sumber daya. Sehingga, semua orang memperoleh sumber daya tersebut untuk keuntungan pribadi dan kelompoknya.
10. Adanya peran yang tidak jelas /ketiadaan uraian tugas (*unclear roles/lack of job description*). Peran yang tidak jelas berpotensi membuat seseorang cenderung untuk ingin memiliki kewenangan dan menuntut hak lebih dari yang seharusnya didapatkan berdasarkan peran yang dimiliki.



Berikut contoh-contoh dan bentuk konflik kepentingan yang terjadi di dunia usaha. Tabel di bawah ini adalah contoh bentuk konflik kepentingan yang sering terjadi pada seseorang yang mempunyai kewenangan dalam organisasi atau memiliki jabatan (Sulistiyana & Seran, 2016).

Tabel 2.3 Contoh-contoh Konflik Kepentingan di Dunia Usaha

Situasi yang menyebabkan seseorang menerima gratifikasi atau pemberian penerimaan hadiah atas suatu keputusan/jabatan.	pegawai tanpa mengikuti prosedur yang seharusnya.
Situasi yang menyebabkan penggunaan jabatan instansi untuk kepentingan pribadi, kelompok, golongan.	Situasi yang menyebabkan proses pengawasan tidak mengikuti prosedur karena adanya pengaruh dan harapan dari pihak yang diawasi.
Situasi yang menyebabkan informasi rahasia jabatan instansi dipergunakan untuk kepentingan pribadi golongan.	Situasi yang mana kewenangan penilaian suatu objek kualifikasi tersebut merupakan hasil dari si penilai.
Perangkapan jabatan di beberapa lembaga, instansi, perusahaan yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung, sejenis atau tidak sejenis, sehingga menyebabkan pemanfaatan suatu jabatan untuk kepentingan jabatan lainnya.	Situasi ketika ada kesempatan penyalahgunaan jabatan.
Situasi ketika dengan kewenangannya bisa memberikan akses khusus kepada pihak tertentu. Misalnya, dalam rekrutmen	Situasi yang mana seorang pejabat menentukan sendiri besarnya gaji/remunerasi.
	<i>Moonlighting</i> atau <i>outside employment</i> (bekerja lain di luar pekerjaan pokoknya).
	Situasi yang memungkinkan penggunaan diskresi yang menyalahgunakan wewenang.

Saat ini, isu konflik kepentingan lebih banyak terdengar di lingkungan pejabat publik. Isu ini tak jarang menjadi latar belakang terjadinya praktik-praktik korupsi. Pada kondisi konflik kepentingan, keputusan yang diambil biasanya didasari atas motif sosial, seperti kesetiaan, mempertahankan kepercayaan, balas budi, atau menolong seseorang dalam situasi sulit.



Walaupun demikian, konflik kepentingan tidak hanya terjadi di lingkungan pejabat publik, tetapi juga di lingkungan profesional dunia usaha. Oleh karena itu, untuk menghindari konflik kepentingan, diperlukan pengetahuan terkait pola-pola konflik kepentingan tersebut. Dalam kerangka hubungan

kerja untuk setiap aktivitas organisasi, secara sistematis dapat dibagi dalam empat dimensi hubungan, yaitu personal, relasional, struktural, dan kultural (Lederach, Neufeldt, & Culbertson, 2007).

- Personal. Pendekatan konflik kepentingan mempertimbangkan nilai-nilai yang bersifat personal seperti karakteristik, kepribadian, emosional dan spiritual. Nilai-nilai individu ini berperan besar dalam memengaruhi keputusan yang diambil, khususnya untuk orang-orang yang memiliki jabatan strategis. Biasanya, perusahaan melakukan *due diligence* untuk mengetahui jejak rekam dan integritas dari orang-orang yang akan mengisi posisi strategis di perusahaan (Lawrence, 1994).



- Relasional. Dalam mengelola perusahaan, hubungan relasional antar individu, kelompok, perusahaan maupun pemangku kepentingan adalah sebuah keniscayaan. Dinamika hubungan para pemangku kepentingan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Organisasi harus memahami pola hubungan, komunikasi, dan gaya kepemimpinan (*leadership*) sebagai bentuk mitigasi ketika terjadi situasi konflik yang melibatkan para pemangku kepentingan.



- Biasanya organisasi mengelola benturan konflik kepentingan dengan cara membuat perjanjian dengan para pemangku kepentingan bahwa tidak mempunyai hubungan satu sama lain. Jika terdapat hubungan, misal sebagai saudara, maka harus membuat pernyataan/deklarasi.

- Struktural. Struktur organisasi atau perusahaan sangat penting dalam memastikan efisiensi dan efektivitas kinerja. Penyusunan struktur organisasi disesuaikan dengan tingkat kompleksitas sebuah perusahaan. Susunan struktur organisasi berpengaruh pada pengambilan keputusan, pola kelembagaan, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan operasinya. Pada tingkat perusahaan, biasanya manajemen terkait konflik kepentingan terdapat dalam kebijakan kode etik dan perilaku bisnis.



- Kultural. Kegiatan organisasi/perusahaan tak luput dari interaksi dengan lingkungan. Kultur yang ada di lingkungan akan memberikan pengaruh

terhadap perusahaan dalam melakukan bisnisnya. Maka dalam hal ini, benturan konflik kepentingan sangat dihindari dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya sebagai bentuk harmonisasi dari perbedaan latar belakang, suku, bahasa (ethno- linguistic background) dan keyakinan.



Adanya konflik kepentingan di dunia usaha menimbulkan kerugian pada berbagai pihak. Tidak hanya bagi dunia usaha, tetapi pihak lain juga akan turut merasakan dampaknya. Berikut ini adalah dampak negatif dari konflik kepentingan.

1. Bagi Perusahaan

Konflik kepentingan memberi kesempatan munculnya korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Sehingga, organisasi menjadi tidak efisien karena keputusan yang diambil hanya berdasarkan kepentingan pribadi semata.

Perusahaan berpotensi mengalami kerugian jika keputusan-keputusan bisnis yang diambil hanya didasarkan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu saja. Tak hanya itu, konflik kepentingan berpotensi membuat citra perusahaan menjadi tercoreng di hadapan para pemangku kepentingan.

Contoh:

Pada tahun 2011, Bapak C yang merupakan seorang direktur utama di perusahaan BUMN, terbukti melakukan konflik kepentingan dengan cara menunjuk langsung PT X untuk melakukan proyek tanpa melalui proses tender dan tanpa persetujuan dewan komisaris. Hal ini dilakukan Bapak C karena

PT X mau bekerjasama dengan Bapak C untuk memenuhi kepentingan pribadi Bapak C. Akibatnya Bapak C divonis 5 tahun penjara dan denda sebesar Rp 500 juta subsider selama 6 bulan kurungan. Dari apa yang dilakukan oleh Mr. C dan PT X perusahaan rugi sebesar Rp 46.1 miliar. Reputasi perusahaan juga menjadi jelek karena dianggap memiliki politik yang kuat dalam berbisnis. Padahal yang melakukan perbuatan tersebut hanya 1 oknum saja namun hal tersebut mempengaruhi keseluruhan dari perusahaan.

1. Bagi Karyawan

Karyawan yang tidak punya konflik kepentingan berpotensi terkena dampak dari tindakan seorang oknum yang mementingkan keuntungan pribadi. Hal ini bisa menjadi pemicu stres yang dirasakan karyawan. Pada gilirannya, karyawan akan sering bolos bekerja, tidak betah, serta pada akhirnya mengundurkan diri dari perusahaan. Akibatnya, *turnover* karyawan sangat tinggi. Karyawan yang masih bertahan mengalami

kehilangan motivasi dalam bekerja dan berdampak pada menurunnya produktivitas kerja. Selanjutnya, intensi untuk mencari pekerjaan lain akan meningkat (*turnover intention* tinggi).

Contoh:

Pada poin sebelumnya, karyawan perusahaan terkena dampak dari apa yang dilakukan oleh atasannya tersebut. Sebab, Bapak C merupakan direktur utama perusahaan tersebut yang menjadi cerminan perusahaan. Lebih parah lagi, perilaku karyawan lain dianggap sama dengan apa yang dilakukan oleh pelaku. Padahal, tidak semua karyawan punya perilaku serupa dengan oknum tersebut. Hal ini bisa membuat stres banyak karyawan, lalu mengundurkan diri karena tidak kuat menanggung malu akibat perilaku seorang oknum.

TPK Terkait Suap



Definisi suap menurut Pasal 5 ayat (1) huruf a Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001, yaitu "Setiap orang yang memberi atau menjanjikan sesuatu kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara dengan maksud supaya pegawai negeri atau penyelenggara negara tersebut berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya, yang bertentangan dengan kewajibannya."

Definisi suap berdasarkan Pasal 5 ayat (1) huruf b Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 juga dapat diartikan sebagai "Setiap orang yang memberi sesuatu kepada pegawai negeri

atau penyelenggara negara karena atau berhubungan dengan sesuatu yang bertentangan dengan kewajiban, dilakukan atau tidak dilakukan dalam jabatannya." Maka, pengertian suap dapat diartikan sebagai suatu tindakan ketika seseorang memberikan sesuatu kepada orang lain agar penerima suap melakukan sesuatu yang bertentangan dengan tugasnya dan menguntungkan kepentingan si pemberi suap.

Selain yang disebutkan di atas, TPK terkait suap juga diatur dalam Pasal 5 ayat (2), Pasal 6 ayat (1) huruf a dan b, Pasal 6 ayat (2), Pasal 12 A, 12 B, 12 C, 12 D, Pasal 13 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001.

Pada era globalisasi, pelaku usaha perlu memahami regulasi terkait korupsi yang berlaku di tingkat internasional dan di negara lain, khususnya yang menjadi tujuan usaha. Transaksi bisnis lintas negara berpotensi memunculkan TPK. Terutama, dalam bentuk penyuapan yang pelakunya dari negara dengan yurisdiksi yang berbeda. Hal tersebut melatarbelakangi beberapa konvensi internasional yang mengatur perlunya regulasi larangan korupsi. Termasuk, terkait penyuapan terhadap pejabat publik asing atau yang dikenal dengan *foreign bribery*.

Pada kasus penyuapan, tidak jarang pemberi suap (*active bribery*) merupakan pelaku investasi bisnis yang melakukan transaksi di negara lain (*home country*). Sedangkan penerima suap (*passive bribery*) merupakan pejabat publik di negara tempat perusahaan berbisnis (*host country*).

Peraturan mengenai antisuap kepada pejabat asing muncul pertama kali di Amerika Serikat (AS) pada tahun 1977, yaitu *US Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA). Latar belakang peraturan tersebut karena terjadi skandal Watergate. Skandal yang melibatkan beberapa perusahaan besar Amerika Serikat yang memberikan dana ilegal untuk kampanye politik. Pemeriksaan lanjutan oleh otoritas AS, yakni *Securities and Exchange Commission* (SEC), menemukan lebih dari 400 perusahaan yang ternyata juga memberikan suap kepada pejabat publik asing untuk kepentingan bisnisnya (Susanti, Sarah, & Anindito, 2016).



Gambar 2.1
Ilustrasi Peta Negara ASEAN

Penyuapan di Kawasan Asia Tenggara

Pertumbuhan ekonomi Indonesia, salah satunya dipengaruhi oleh peningkatan investasi luar negeri atau *Foreign Direct Investment* (FDI). Salah satu faktor pertimbangan perusahaan luar negeri berinvestasi adalah kemudahan dalam berbisnis (*ease of doing business*). Berdasarkan laporan *World Bank*, peringkat *ease of doing business* Indonesia semakin membaik dari ranking 106 pada tahun 2016

menjadi 73 pada tahun 2020. Namun, terjadinya korupsi dan penanganan yang buruk masih menjadi hambatan bagi lingkungan bisnis di Indonesia. Sejak tahun 2015, Indonesia telah tergabung ke dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Adanya MEA memungkinkan perpindahan barang, jasa, investasi, modal, dan tenaga kerja dengan bebas antarnegara anggota ASEAN.

Di sisi lain, indeks persepsi korupsi mayoritas negara-negara ASEAN masih sangat rendah, kecuali Singapura. Hal

Tabel 2.4
Regulasi Tentang Suap di ASEAN

Negara	UU tipikor	Larangan suap kepada pejabat public	Larangan Suap kepada Pejabat Publik Asing	Lembaga Antikorupsi
Brunei Darussalam	Ya	Ya	Tidak	Anti-Corruption Bureau (ACB)
Kamboja	Ya	Ya	Tidak	Anti-Corruption Unit (ACU)
Indonesia	Ya	Ya	Tidak	Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
Laos PDR	Ya	Ya	Tidak	Government Inspection Authority (GIA)
Malaysia	Ya	Ya	Ya	The Malaysian Anti-Corruption Commission (MACC)
Myanmar	Ya	Ya	Tidak	Anti Corruption Commision
Filipina	Ya	Ya	Tidak	Tanodbayan ng Pilipinas
Singapura	Ya	Ya	Ya	Corrupt Practices Investigation Bureau (CPIB)
Thailand	Ya	Ya	Tidak	National Anti-Corruptior Commission (NACC), Public Sector Anti-Corruption Commission (PACC)
Vietnam	Ya	Ya	Tidak	The Central Steering Committee for Corruption Prevention and Control (CSCCPC)

ini tentunya juga menjadi tantangan dan perhatian yang serius bagi pelaku bisnis yang melakukan usaha/bisnis di kawasan Asia Tenggara. Sampai saat ini, hanya Singapura dan Malaysia yang memiliki regulasi terkait larangan *foreign bribery* (Susanti, Sarah, & Anindito, 2016).

Saat ini, peraturan terkait *foreign bribery* belum terakomodasi di Indonesia. Sehingga, jika ada pelaku usaha dari Indonesia yang berupaya melakukan penyuapan kepada pejabat publik asing, maka aparat penegak hukum Indonesia tidak dapat melakukan investigasi/penuntutan atas kasus tersebut. Sebaliknya, jika ada pelaku usaha dari luar negeri yang melakukan penyuapan terhadap pejabat publik Indonesia, maka aparat penegak hukum luar negeri bisa bertindak untuk investigasi/penuntutan dan mengadili perusahaan luar negeri yang bersangkutan. Hal ini sangat berdampak terutama dalam pemberian sanksi pidana terhadap pelaku. Sebagai informasi untuk mengetahui organisasi dan regulasi terkait suap yang terdapat pada negara-negara lain dapat dilihat pada tabel berikut (Susanti, Sarah, & Anindito, 2016).

Penyuapan di Indonesia



Pemikiran para pelaku usaha yang cenderung ingin meraih suatu hal dengan cara yang singkat dan melalui jalan pintas dapat menjadi pemicu terjadinya tindak penyuapan. Tindakan suap di Indonesia sudah menjadi hal yang lumrah, tidak hanya terjadi di tingkat pegawai negeri atau penyelenggara negara saja melainkan juga terjadi di organisasi perusahaan swasta.

Potensi terjadinya tindak penyuapan di dunia usaha cukup tinggi. Hal tersebut disebabkan adanya kepentingan dengan pihak pejabat pemerintah yang memiliki kewenangan otoritas dalam pengambilan keputusan. Penyuapan kepada pejabat publik sebagai timbal balik dari pemberian kontrak kepada perusahaan luar negeri, misalnya,

dapat menyebabkan distorsi pasar dan menghambat pertumbuhan ekonomi usaha dalam negeri.

Di Indonesia, terdapat berbagai instrumen hukum sebagai upaya antipenyuapan. Beberapa instrumen bisa untuk menindak penyuapan, khususnya di lingkungan dunia usaha meliputi ISO 37001, daftar hitam (*debarment*), tanggung jawab pidana korporasi (*corporate criminal liability*), program kepatuhan yang efektif (*effective compliance program*), dan kepemilikan kebendaan (*beneficial ownership*) (Pradiptyo, 2016).

Tentunya tindakan penyuapan ini memiliki dampak bagi berbagai pihak. Tahukah Anda apa saja dampak yang ditimbulkan dari tindakan penyuapan? Dampak yang ditimbulkan dari tindak pidana suap dapat dilihat dari berbagai perspektif.

1. Dampak suap bagi pelaku suap

Umumnya, pelaku suap jarang memikirkan efek dari penyuapan yang dilakukannya. Salah satu efek negatif dari penyuapan yang dilakukannya adalah rusaknya nama pelaku suap yang berakibat pada

sulitnya perbaikan citra pelaku suap. Dampaknya juga bukan hanya dirasakan oleh individu pelaku saja, namun juga keluarganya. Lalu, penolakan dari masyarakat dan lingkungan sekitar dapat mengganggu ketenangan hidup dari orang-orang terdekatnya.

Contoh:

Pada tahun 2020, KPK menangkap Bapak ABC yang merupakan direktur utama PT X karena melakukan perbuatan suap dalam pengadaan transportasi dan mesin transportasi di PT X. Bapak ABC menerima uang sebesar Rp 46 Miliar dari PT Z untuk pengadaan transportasi dan mesin transportasi tersebut. Dia juga menerima hadiah berupa fasilitas penginapan di Bali senilai Rp 69.794.797 serta penyewaan jet pribadi senilai US\$ 4.200. Akibatnya, Bapak ABC mendapat

hukuman penjara selama 8 (delapan) tahun dan diwajibkan membayar denda sebesar Rp 1 miliar subsider 3 (tiga) bulan kurungan dan kewajiban membayar uang pengganti sejumlah S\$ 2.117.315,27. Tak hanya itu, sebuah rumah mewah milik keluarga Bapak ABC disita oleh KPK

2. Dampak suap bagi dunia usaha

Dampak dari TPK tentu saja akan berpengaruh kepada dunia usaha. Mengingat, dunia usaha membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk mengembalikan kepercayaan pasar dan meningkatkan reputasi dunia usaha. Tidak jarang biaya yang digunakan untuk TPK itu jauh lebih sedikit dibandingkan biaya yang digunakan untuk membayar denda dan mengembalikan kepercayaan pemangku kepentingan yang tentu saja membutuhkan waktu dan dana yang tidak sedikit.

Contoh:

Pada Februari 2020, perusahaan global penyedia pesawat sipil dan militer yang berada di Prancis, menyetujui untuk membayar hampir US\$ 4 miliar untuk menyelesaikan tuduhan *foreign bribery* yang dilakukan perusahaan tersebut.

Kasus *foreign bribery* tersebut adalah yang terbesar hingga saat ini. Hasil penyelidikan menemukan bahwa selama lebih dari satu dekade Perusahaan A menghabiskan puluhan juta dollar Amerika untuk menyuap pejabat di 16 negara, termasuk Indonesia untuk membuat kesepakatan bisnis.

Pada kasus Perusahaan A tersebut dapat dilihat bahwa uang yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar denda terkait kasus suap tersebut lebih besar dibandingkan suap yang dilakukan kepada pihak-pihak yang terlibat.

- ### 3. Dampak suap bagi negara
- Dampak yang ditimbulkan dari tindakan penyuapan tidak hanya merusak reputasi dunia usaha itu sendiri, tetapi juga reputasi Pemerintah Indonesia. Walaupun, TPK dengan modus penyuapan tersebut dilakukan oleh sebuah BUMN. Bahkan, selain menurunnya reputasi negara tersebut, TPK juga dapat membawa dampak negatif dari pelaku usaha dalam dan luar negeri terhadap citra Indonesia sebagai tempat usaha yang transparan dan memiliki kepastian hukum.

Contoh:

Pada kasus yang dilakukan oleh Perusahaan A pada poin sebelumnya, Indonesia merupakan salah satu negara yang terkena dampak akibat suap yang dilakukan perusahaan A tersebut kepada perusahaan X milik pemerintah Indonesia. Di Indonesia, kasus tersebut menjerat direktur utama perusahaan X dalam pengadaan pesawat terbang.

Bagi pemerintah yang menerima suap dari luar negeri sering kali membayar harga yang lebih tinggi untuk barang dan jasa dengan kualitas lebih rendah. Bahkan, terkadang menghabiskan jutaan dolar untuk pengadaan yang sebenarnya tidak diperlukan. Hal tersebut membuat alokasi dana menjadi tidak tepat sasaran.

TPK Terkait Penggelapan dalam Jabatan

TPK terkait penggelapan dalam jabatan memiliki beberapa definisi dan hukum yang mengaturnya. Berikut adalah penjelasannya:

1. Pasal 8 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001

Penggelapan dalam jabatan yang dimaksud pada Pasal 8 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 adalah "Pegawai negeri atau orang selain pegawai negeri yang ditugaskan menjalankan suatu jabatan umum secara terus menerus atau untuk sementara waktu, dengan sengaja menggelapkan uang atau surat berharga yang disimpan karena jabatannya, atau membiarkan uang atau surat berharga tersebut diambil atau digelapkan oleh orang lain, atau membantu dalam melakukan perbuatan tersebut". Bagi pelaku penggelapan dalam jabatan yang termasuk kedalam Pasal 8 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-

Undang No. 20 Tahun 2001 dapat dipenjara paling singkat 3 (tiga) tahun dan paling lama 15 (lima belas) tahun serta denda paling sedikit Rp 150.000.000,00 (seratus lima puluh juta rupiah) dan paling banyak Rp 750.000.000,00 (tujuh ratus lima puluh juta rupiah).

2. Pasal 9 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001

Penggelapan dalam jabatan yang dimaksud pada Pasal 9 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 adalah "Pegawai negeri atau orang selain pegawai negeri yang diberi tugas menjalankan suatu jabatan umum secara terus menerus atau untuk sementara waktu, dengan sengaja memalsu buku-buku atau daftar-daftar yang khusus untuk pemeriksaan administrasi". Bagi pelaku penggelapan dalam jabatan yang termasuk kedalam Pasal 9 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 dapat dipenjara paling singkat 1 (satu) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun dan juga denda paling sedikit Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai Rp 150.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah).

3. Pasal 10 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001

Penggelapan dalam jabatan yang dimaksud pada Pasal 10 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 adalah “Pegawai negeri atau orang selain pegawai negeri yang diberi tugas menjalankan suatu jabatan umum secara terus menerus atau untuk sementara waktu, dengan sengaja:

1. Menggelapkan, menghancurkan, merusakkan, atau membuat tidak dapat dipakai barang, akta, surat, atau daftar yang digunakan untuk meyakinkan atau membuktikan di muka pejabat yang berwenang, yang dikuasai karena jabatannya; atau
2. Membiarkan orang lain menghilangkan, menghancurkan, merusakkan, atau membuat tidak dapat dipakai barang, akta, surat, atau daftar tersebut, atau
3. Membantu orang lain menghilangkan, menghancurkan, merusakkan, atau membuat tidak dapat dipakai barang, akta, surat, atau daftar tersebut”.

Bagi pelaku penggelapan dalam jabatan yang termasuk kedalam Pasal 10 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 dapat dipenjara paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 7 (tujuh) tahun dan denda paling sedikit Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah) dan paling banyak Rp 350.000.000,00 (tiga ratus lima puluh juta rupiah).

Menyangkut penggelapan dalam jabatan, tentunya subjek pelaku adalah orang-orang yang memiliki jabatan/wewenang tertentu dalam organisasi/perusahaan. Dalam praktiknya, oknum akan menggelapkan atau membantu orang lain menggelapkan uang/surat berharga milik negara/organisasi, perusahaan yang hanya menguntungkan dirinya sendiri atau orang lain. Bentuk lain dari penggelapan jabatan ialah pemalsuan dokumen/buku (laporan inventaris kantor) untuk pemeriksaan administrasi agar pelaku memperoleh keuntungan untuk dirinya/orang lain. Penggunaan bon atau kuitansi kosong adalah modus yang sering dilakukan, sehingga seseorang dapat merekayasa angka-angka. Hal-hal tersebut termasuk dalam perbuatan korupsi.

Penggelapan jabatan juga bisa dalam bentuk penghancuran bukti-

bukti berupa akta, surat, atau data yang dapat digunakan sebagai barang bukti penyimpangan. Pelakunya diancam hukuman maksimal 7 (tujuh) tahun penjara atau denda maksimal Rp 350 juta. Sebaliknya, membiarkan orang lain merusakkan bukti-bukti penyimpangan juga termasuk korupsi dengan ancaman yang sama.

Penggelapan memiliki dampak negatif yang cukup serius pada bisnis yang menjadi korbannya. Cakupan dampaknya, mulai dari aset, kegiatan operasional, pencatatan keuangan, hingga lingkungan kerja. Mari kita simak dampak negatif penggelapan berikut ini.

1. Kerugian pada aset dunia usaha

Penggelapan berdampak pada kerugian langsung dalam bentuk uang atau aset lainnya. Hal tersebut merupakan masalah berat bagi dunia usaha, karena tujuan bisnis adalah menghasilkan keuntungan. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan secara langsung dapat terhambat akibat adanya tindak penggelapan. Hal tersebut terjadi karena dibutuhkan biaya yang besar untuk menanggung operasional dan kerugian akibat pengelapan.

Contoh:

Pada tahun 2020, Ibu Y yang merupakan seorang staf marketing di PT X yang bergerak dibidang tour and travel menggelapkan dana perusahaan sebesar Rp 298 juta. Akibat perbuatannya, Ibu Y dituntut 1 (satu) tahun 6 (enam) bulan penjara. Ibu Y seharusnya menyetorkan uang pembayaran dari kliennya kepada perusahaan, namun uang tersebut tidak disetorkan dan terbukti diambilnya. Sehingga, perusahaan menjadi rugi karena tidak menerima uang dari hasil pekerjaan PT X dengan kliennya. Hal ini juga berakibat pada timbulnya kesalahpahaman antara PT X dan kliennya pada awal mula terungkapnya kasus ini.

2. Terganggunya kegiatan operasional dunia usaha.

Salah satu bentuk penggelapan yang umum dilakukan, yaitu pemalsuan kuitansi dan dokumen. Hal tersebut dapat membuat operasional bisnis terganggu karena produk atau layanan tidak sesuai dengan semestinya. Nama perusahaan dapat ternoda dan dianggap oleh pemangku kepentingan sebagai ketidakmampuan, bisnis yang buruk, atau aktivitas kriminal langsung bagi dunia usaha.

Contoh:

Dampak lain akibat perbuatan Ibu Y dalam kasus yang sama adalah kegiatan operasional perusahaan menjadi terhambat karena dana yang seharusnya digunakan untuk membayar biaya perjalanan kliennya malah dirampas oleh pelaku. Akibatnya perusahaan tidak dapat mengurus perjalanan kliennya tersebut.

3. Salah perhitungan dalam pencatatan keuangan dunia usaha

Dampak lain dari penggelapan yang paling berbahaya adalah salah memperhitungkan dan mengalokasikan dana yang berefek pada posisi bisnis perusahaan. Jika sejumlah besar uang digelapkan, perusahaan bisa membuat keputusan yang tidak rasional. Misalnya, pemilik mungkin percaya bahwa mereka memiliki surplus yang cukup besar untuk kegiatan operasional. Jika ternyata dana riil yang tersedia jauh lebih rendah dari yang tertera dalam catatan keuangan, maka perusahaan dapat mengalami kekacauan dan mungkin harus memotong biaya lain agar operasional tetap berjalan.

Contoh:

Akibat perbuatan Ibu Y yang menggelapkan uang pembayaran klien, perusahaan terpaksa mengalokasikan pengeluaran tambahan untuk membayar biaya perjalanan klien. Padahal, dana tersebut seharusnya dipakai untuk kegiatan operasional yang lainnya.

4. Menurunkan semangat di lingkungan kerja

Tindakan penggelapan berdampak pada hubungan kerja yang jujur dan terbuka. Reaksi awal para pemilik bisnis terhadap penggelapan yang dilakukan karyawan adalah mencabut semua kepercayaan pada semua karyawan mereka. Selanjutnya, menerapkan aturan yang lebih ketat, bahkan mungkin pengawasan yang dapat mengikis moral pekerja yang tersisa.

Contoh:

Tindakan yang dilakukan oleh Ibu Y berdampak pada lunturnya kepercayaan pemilik bisnis kepada semua karyawannya. Hal ini mendorong pemilik bisnis atau top management meningkatkan pengawasan kepada para karyawan yang lain yang berpotensi menurunkan semangat kerja karyawan karena terlalu diawasi.

TPK Terkait Pemerasan

Pemerasan merupakan tindakan ketika seseorang penyelenggara/pegawai negeri yang memiliki kekuasaan dan

kewenangan memaksa orang lain untuk memberi atau melakukan sesuatu yang menguntungkan dirinya.

Dasar hukum TPK terkait pemerasan diatur pada Pasal 12E Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 yang berisi bahwa TPK terkait pemerasan yang dimaksud adalah "Pegawai negeri atau penyelenggara negara yang dengan maksud menguntungkan diri sendiri atau orang lain secara melawan hukum, atau dengan menyalahgunakan kekuasaannya, memaksa seseorang memberikan sesuatu, membayar, atau menerima pembayaran dengan potongan, atau untuk mengerjakan sesuatu bagi dirinya sendiri".

Sedangkan TPK terkait pemerasan yang dimaksud dalam Pasal 12F Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 adalah "Pegawai negeri atau penyelenggara negara yang pada waktu menjalankan tugas, meminta, menerima, atau memotong pembayaran kepada pegawai negeri atau penyelenggara negara yang lain atau kepada kas umum, seolah-olah pegawai negeri atau penyelenggara negara yang lain atau kas umum tersebut mempunyai utang

kepadanya, padahal diketahui bahwa hal tersebut bukan merupakan utang".

Lalu TPK terkait pemerasan yang dimaksud dalam Pasal 12G Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 adalah "Pegawai negeri atau penyelenggara negara yang pada waktu menjalankan tugas, meminta atau menerima pekerjaan, atau menyerahkan barang, seolah-olah merupakan utang kepada dirinya, padahal diketahui bahwa hal tersebut bukan merupakan utang".

Pemerasan berbeda dengan kejahatan perampokan atau pengambilan/perampasan harta benda yang di luar kehendak dan tanpa persetujuan korban. Sedangkan dalam pemerasan, korban menjadi pihak yang turut menyetujui, meskipun dengan enggan, untuk menyerahkan uang atau harta benda.

Faktor pembeda lainnya adalah bahwa sifat ancaman perampokan terbatas pada kerusakan fisik langsung pada korban. Sedangkan pemerasan mencakup lebih banyak variasi ancaman yang berkaitan dengan bahaya di masa depan. Pemerasan tidak hanya berdampak pada kerugian secara finansial atau materi. Berikut adalah kerugian-kerugian lain yang dapat terjadi

akibat pemerasan.

1. Risiko terjatuh hukum

Dampak pemerasan yang paling krusial adalah dapat menyebabkan risiko terjatuh hukum. Korban pemerasan yang melaporkan pelaku kepada pihak berwenang akan mengusut si pelaku pemerasan. Apabila, pelaku terbukti melakukan pemerasan kepada korban, maka pelaku dapat dipidanakan. Berdasarkan Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 pelaku pemerasan dapat dipidana dengan penjara seumur hidup atau paling singkat 4 (empat) tahun dan paling lama 20 (dua puluh) tahun dan juga dikenakan denda paling sedikit Rp 200.000.000 (dua ratus juta rupiah) dan paling banyak Rp 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).

2. Kehilangan kepercayaan dari pemangku kepentingan

Pemerasan juga dapat merusak kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap perusahaan. Perbuatan memaksa orang lain untuk memberikan sesuatu sesuai keinginan pelaku tentu sangat tidak beretika, terutama kepada

Contoh:

Pada tahun 2021, Bapak A merupakan seorang pejabat daerah X yang tertangkap karena kasus pemerasan yang dilakukannya. Bapak A meminta pembagian tanah seluas 20 hektare dari seorang pengusaha yang ingin membangun sebuah proyek di tanah seluas 350 hektare. Pemerasan dilakukan Bapak A ini untuk memberi kelancaran dalam hal perizinan lokasi proyek itu.

Tak hanya itu, selama menjabat sebagai kepala daerah X, Bapak A juga diduga meminta, menerima, atau memotong pembayaran dari beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sebesar Rp 8,9 miliar. Setiap SKPD memiliki sumber dana yang berbeda untuk diberikan kepada Bapak A. Uang tersebut diduga digunakan Bapak A untuk biaya operasional dan kebutuhan kampanye pemilihan kepala daerah (Pilkada) dan

pemilihan legislatif (Pileg) yang diselenggarakan pada tahun 2013 dan 2014. Akibat tindak pemerasan tersebut, Bapak A dipenjara 2 (dua) tahun 8 (delapan) bulan dan denda sebesar Rp 200 juta

para mitra bisnis, *supplier*, konsumen, dan lainnya. Apabila, para mitra atau lainnya sudah kehilangan kepercayaan, sulit untuk menjalankan bisnis karena rumor tersebut akan menyebar dengan cepat. Lebih parah lagi, sulit untuk mendapatkan kembali kepercayaan.

3. Hilangnya reputasi pelaku pemerasan

Reputasi pelaku pemerasan akan hancur jika perbuatannya dilaporkan oleh korban atau diketahui oleh publik. Jika sudah demikian, maka pelaku pemerasan harus siap menerima sanksi atau hukum yang berlaku. Tidak hanya dapat dipidanakan, namun juga mendapat sanksi sosial dari masyarakat, seperti dikucilkan dalam bermasyarakat dan dianggap sebagai pribadi yang tidak kredibel.

Contoh:

PT ABC sedang bekerjasama dengan PT DEF untuk pengadaan sebuah proyek di daerah X. Namun di tengah jalan, salah seorang karyawan PT DEF meminta sejumlah uang dari PT ABC di luar dari perjanjian kontrak yang sudah disepakati. Setelah diusut dan dicari tahu, ternyata karyawan PT DEF itu hanyalah seorang oknum yang tidak termasuk pada daftar tenaga kerja proyek tersebut. Akhirnya, oknum tersebut dilaporkan kepada PT DEF. Akibatnya, PT DEF menanggung malu dan hampir kehilangan kliennya tersebut akibat perbuatan oknum di perusahaannya.

Contoh:

Apa yang dilakukan oleh seorang oknum PT DEF di kasus tersebut akan berdampak langsung pada

dirinya sendiri. Oknum tersebut akan kehilangan reputasinya di mata rekan kantor, mitra bisnis. Oknum tersebut juga akan di-PHK oleh PT DEF, bahkan bisa sampai dipidanakan apabila tertangkap tangan sudah mendapatkan hasil pemerasan tersebut.

TPK Terkait Perbuatan Curang

Perbuatan curang merupakan tindakan seseorang yang memiliki kekuasaan dan kewenangan yang secara sadar melakukan tindakan menyimpang atau tidak seharusnya dilakukan untuk menguntungkan diri sendiri atau golongan. Sehingga, dapat merugikan pihak lain, bahkan masyarakat. Perbuatan curang termasuk kedalam TPK. Misalnya, pejabat melakukan kecurangan terkait pengadaan barang atau jasa. *Supervisor* atau pemborong proyek curang terkait dengan proyek bangunan yang melibatkan pemborong (kontraktor), tukang, atau penyedia bahan bangunan.

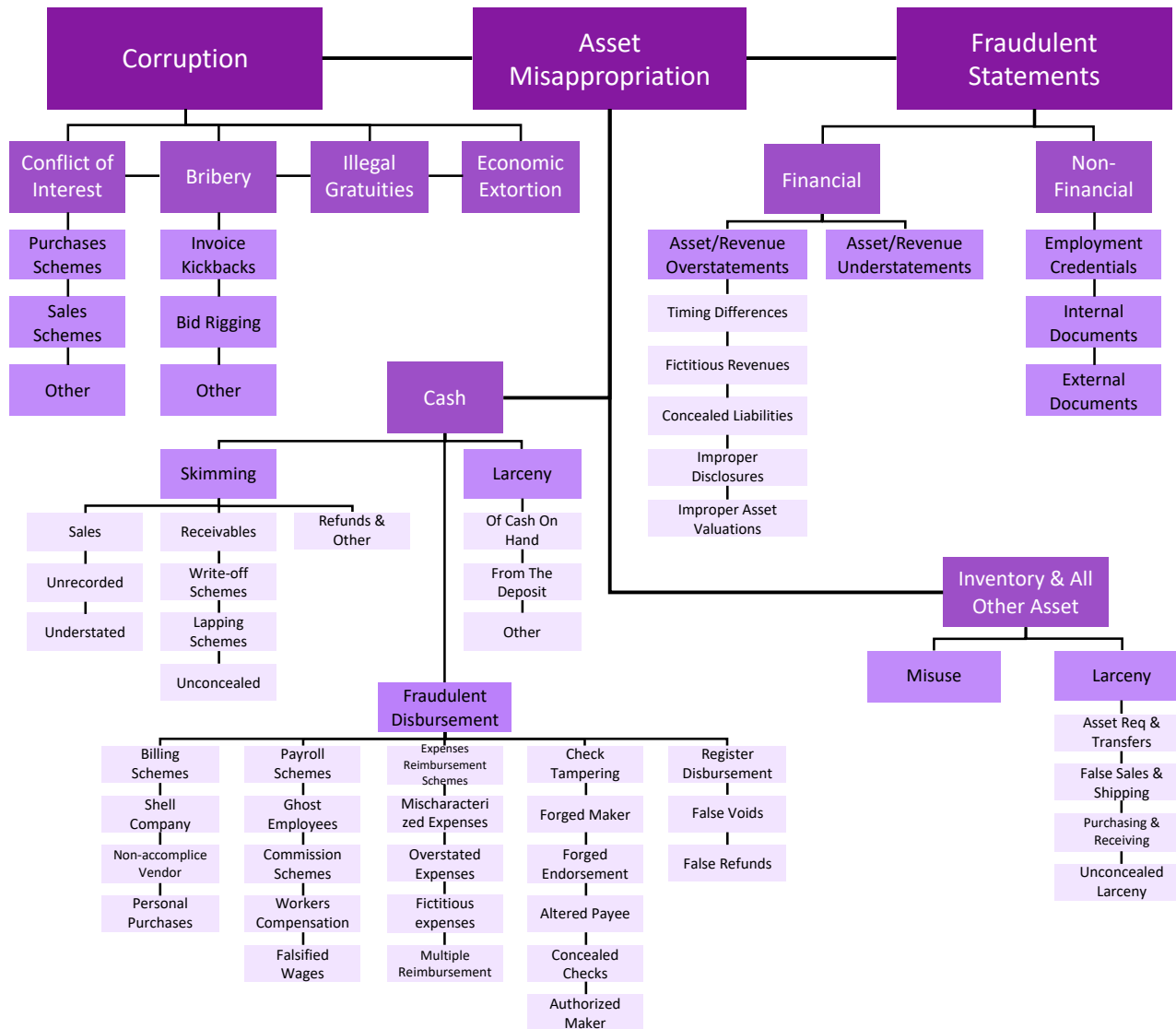
TPK terkait perbuatan curang diatur dalam Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No. 20 Tahun

2001 Pasal 7 ayat (1) huruf a, b, c, d; Pasal 7 ayat (2); dan Pasal 12 H dengan ancaman maksimal 7 tahun penjara atau denda maksimal Rp 350 juta.

Istilah lain dari kecurangan adalah *fraud*. Perbuatan curang saat ini sering terjadi dengan berbagai modus dan semakin berkembang seiring perkembangan zaman. Kecurangan digolongkan dalam tindakan yang melawan hukum, baik dilakukan oleh orang-orang dari dalam maupun luar organisasi/instansi dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang secara langsung/tidak langsung dapat merugikan orang lain.

Curang atau *fraud* sering diartikan sebagai penipuan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan secara material maupun nonmaterial. Dalam hukum pidana, kecurangan adalah kejahatan atau pelanggaran yang dengan sengaja menipu orang lain dengan maksud untuk merugikan pihak lain, biasanya untuk memiliki sesuatu/harta benda atau jasa atau keuntungan dengan cara yang tidak adil (*Collins Dictionary*).

Menurut *The Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), kecurangan/*fraud* dikelompokkan menjadi beberapa grup yang diberi istilah *Fraud Tree* yang merupakan sistem klasifikasi mengenai hal-hal yang ditimbulkan oleh kecurangan. Berikut bagan *fraud tree* (ACFE, 2004).



Gambar 2.2
Uniform Occupational Fraud Classification System

Pada bagan *Uniform Occupational Fraud Classification System* tersebut, The ACFE membagi *fraud* (Kecurangan) dalam 3 (tiga) jenis berdasarkan perbuatan:

- Penyimpangan atas aset (*Asset Misappropriation*) meliputi penyalahgunaan/pencurian aset atau harta perusahaan atau pihak lain. Hal ini merupakan bentuk *fraud* yang paling mudah dideteksi karena sifatnya yang *tangible* atau dapat diukur/dihitung (*defined value*).
- Pernyataan palsu atau salah pernyataan (*Fraudulent Statement*) meliputi tindakan yang dilakukan oleh pejabat atau eksekutif suatu perusahaan atau instansi pemerintah untuk menutupi kondisi keuangan yang sebenarnya dengan melakukan rekayasa keuangan (*financial engineering*) dalam penyajian laporan keuangannya untuk memperoleh keuntungan atau mungkin dapat dianalogikan dengan istilah *window dressing*
- Korupsi (*Corruption*). Jenis *fraud* ini yang paling sulit

dideteksi karena menyangkut kerja sama dengan pihak lain. Misalnya, suap dan korupsi, di mana hal ini merupakan jenis yang terbanyak terjadi di negara-negara berkembang yang penegakan hukumnya lemah dan masih kurang kesadaran akan tata kelola yang baik sehingga faktor integritasnya masih dipertanyakan. *Fraud* jenis ini sering kali tidak dapat dideteksi karena para pihak yang bekerja sama menikmati keuntungan (simbiosis mutualisme). Termasuk di dalamnya adalah penyalahgunaan wewenang/konflik kepentingan (*conflict of interest*), penyuapan (*bribery*), penerimaan yang tidak sah/illegal (*illegal gratuities*), dan pemerasan secara ekonomi (*economic extortion*).

Perbuatan curang atau *fraud* banyak terjadi di dunia usaha. Berikut dampak *fraud* bagi dunia usaha.

1. Kerugian keuangan perusahaan

Perbuatan curang akan memengaruhi kredibilitas perusahaan. Perbuatan curang dapat memengaruhi kerugian

keuangan perusahaan. Contohnya, karyawan yang memainkan aliran dana dalam perusahaan. Akibatnya, perusahaan akan sulit untuk melacak ke mana perginya setiap aliran dana tersebut, apalagi jika aliran dana dengan jumlah besar hilang tanpa tahu ke mana perginya. Padahal, dana tersebut seharusnya dipakai untuk kegiatan operasional perusahaan. Bukan hanya kerugian keuangan, tetapi juga kegiatan operasional perusahaan terganggu akibat dana yang hilang tersebut. Perbuatan curang merupakan tindakan yang perlu dihindari agar dunia usaha dapat menjalankan bisnisnya secara efektif dan efisien.

Contoh:

Sebuah perusahaan pembayaran elektronik dari Jerman bernama Wirecard membuat laporan keuangan palsu kepada para pemegang sahamnya selama bertahun-tahun. Hal ini diketahui pada tahun 2020 usai diperiksa oleh auditor dan ditemukan sebesar US\$ 1,9 miliar dinaikan dari neraca

yang seharusnya. Mantan CEO Wirecard Markus Braun ditangkap atas tuduhan penipuan neraca keuangan tersebut. Demi menyelamatkan perusahaan, CEO baru bernama James Freis berencana untuk menjual aset dan mengajukan kredit baru untuk mempertahankan perusahaan.

2. Menghilangkan kepercayaan dan loyalitas mitra bisnis

Perusahaan yang melakukan penipuan biasanya terkena blacklist oleh investor dan mitra bisnis lainnya. Tidak ada yang mau berurusan dengan entitas yang memiliki catatan buruk karena tidak dapat dipercaya sepenuhnya. Berita buruk biasanya sampai kepada pemangku kepentingan lebih cepat. Meskipun bisnis Anda mungkin masih menawarkan rasio harga/kualitas terbaik dan melibatkan konsumen dengan pemasaran yang cerdas, hal ini dapat membuat sebagian besar konsumen beralih kepada pesaing. Kondisi tersebut dapat

diilustrasikan seperti ini, perusahaan XYZ mengikuti tender untuk memenangkan proyek, namun sejak proses screening awal perusahaan tersebut tidak lolos. Setelah didiskusikan dengan pemilik proyek, diketahui bahwa penyebab mereka tidak lolos screening karena perusahaan XYZ pernah melakukan kecurangan di masa lalu sehingga mereka telah terkena *blacklist*. Hal tersebut sangat merugikan bukan?

Contoh:

Akibat perbuatan yang tidak etik yang dilakukan oleh Wirecard berdampak pada penurunan saham perusahaan ini secara drastis hingga 44,07%. Para pemegang saham Wirecard meninggalkan perusahaan tersebut karena dianggap tidak kredibel dan tidak dapat dipercaya. Hal ini berpotensi untuk memasukan Wirecard pada daftar *blacklist* para pemegang saham.

3. Menurunnya semangat dan moral tim

Dampak lainnya akibat dari

perbuatan curang adalah memberikan kerugian bagi tim. Penipuan mempengaruhi moral karyawan dan dapat mengganggu pertumbuhan serta stabilitas perusahaan. Jika salah satu karyawan terungkap menjadi dalang penipuan, anggota tim lainnya akan merasa tidak nyaman karena terdampak dari apa yang dilakukan oleh pelaku. Terutama apabila perbuatan curang yang ditemukan terjadi pada *top level management* dapat memiliki efek buruk pada moral anggota timnya. Karyawan ikut menanggung malu dari perbuatan atasannya tersebut.

Contoh:

Dampak lain yang ditimbulkan dari kasus Wirecard adalah menurunnya semangat dan moral karyawannya. Karyawan ikut menanggung malu dari apa yang dilakukan oleh CEO nya. Akibatnya Wirecard berpotensi untuk kehilangan para karyawannya dan mungkin banyak yang mengundurkan diri karena tidak ingin terlibat dalam skandal perusahaan.

3. Membuat proses audit semakin rumit

Sebagian besar tindakan perbuatan curang membuat audit bisnis lebih sulit dan lebih rumit dilakukan. Auditor akan memeriksa berkali-kali pada pembukuan perusahaan dan kemungkinan besar akan meminta informasi yang rinci apabila terjadi kejanggalaan. Bahkan, auditor eksternal mungkin memutuskan untuk mengakhiri perjanjian karena takut terlibat apabila diusut oleh pihak lain. Belum lagi berita tentang penipuan menyebar lebih cepat dari perkiraan karena adanya teknologi digital. Perusahaan yang memiliki sumber dana dari bank akan dicap buruk dan bank sangat mempertimbangkan risiko. Walaupun menyetujui, pihak bank akan meminta biaya bunga yang lebih tinggi. Di sebagian besar negara, bank berbagi daftar *blacklist* perusahaan yang memiliki masalah. Perusahaan yang terindikasi melakukan perbuatan curang, maka semua bank akan menaruh perusahaan tersebut pada daftar *blacklist*.

Contoh:

Auditor yang menangani kasus Wirecard yaitu KAP Ernst & Young (EY). Para auditor mengecek ulang dan mengusut laporan keuangan Wirecard berkali-kali. Hingga akhirnya memutuskan bahwa dana sebesar US\$ 1,9 miliar memang tidak ada dan dana tersebut hasil penggelembungan yang dilakukan oleh pihak Wirecard. Dana yang hilang tersebut tidak main-main besarnya. Berdasarkan hasil audit, dana yang hilang tersebut mewakili seperempat dari neraca keuangan Wirecard.

adalah dengan menanamkan nilai-nilai integritas yang mengarah kepada budaya antikorupsi.

Kita sering mendengar pelaku korupsi A, B, dan lainnya dijatuhi hukuman TPK dengan penjara sekian tahun dan denda sekian ratus juta. Tetapi, mengapa masih saja dikemudian hari oknum tersebut mengulangi tindakan korupsi? Maka dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa hukuman dan sanksi saja tidak dapat memberikan efek jera. Sehingga, salah satu upaya dasar untuk mencegah tindak korupsi

Nilai Integritas pada Dunia Usaha

“Integritas, transparansi, dan perang melawan korupsi harus menjadi bagian dari budaya. Mereka harus dianggap sebagai nilai-nilai fundamental.”

Angel Gurria



Integritas menjadi salah satu nilai penting yang akan menentukan sukses tidaknya pelaku usaha atau perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Banyak pelaku usaha yang sudah memahami pentingnya integritas dalam dunia usaha. Hal tersebut dapat dilihat dari penggunaan kata-kata seperti “kepercayaan” dan “transparansi” yang menjadi jargon atau slogan perusahaan baik di dalam *website* resminya maupun materi pemasarannya. Tentunya, jargon atau slogan tersebut hanya akan menjadi jargon atau slogan semata jika pelaku usaha atau para profesional yang menjalankan aktivitas bisnis di perusahaan tersebut tidak memiliki nilai integritas sesuai yang dijanjikan oleh perusahaan.

Integritas bagi pelaku usaha berfungsi sebagai kompas moral yang memandu pelaku usaha untuk selalu menepati janji, bertanggung jawab penuh atas tindakan yang diambil, serta menuntun pelaku usaha untuk selalu berpegang teguh pada kode etik dan moral yang berlaku. Bahkan, jika hal-hal tersebut terkadang harus menempatkan pelaku usaha berada dalam situasi yang sangat tidak nyaman atau berakhir pada situasi yang menuntut pengambilan keputusan yang sulit.

Pendidikan integritas penting bagi para pelaku usaha sebagai bagian dari upaya nyata terkait pencegahan korupsi. Pembentukan nilai-nilai integritas adalah salah satu bagian dari pendidikan tersebut. Mengaktualisasikan nilai-nilai integritas di dunia usaha diyakini dapat berperan dalam pembenahan karakter dan moral pelaku usaha secara sistematis yang mendukung terbentuknya budaya antikorupsi di dunia usaha.

Integritas tidak hanya tersusun dari satu nilai, melainkan gabungan dari beberapa aspek, yaitu nilai inti, nilai sikap, dan etos kerja (Suyata & Yudhiantoro, 2016). Ketiga aspek inilah yang sebenarnya menjadi faktor penentu integritas dalam diri seorang pelaku usaha maupun profesional.



Gambar 2.3
Mapping Nilai Integritas

Nilai inti integritas meliputi jujur, tanggungjawab, dan disiplin. Ketiga nilai inilah sudah seharusnya menjadi kewajiban seseorang dalam menjalankan tugas sehari-harinya. Seseorang yang memiliki ketiga nilai ini berarti memiliki etos kerja yang baik. Etos kerja sendiri berarti dapat bersikap mandiri, kerja keras, dan sederhana.

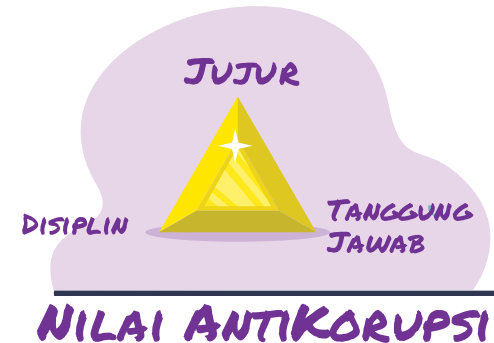
Untuk melihat seseorang yang telah memiliki etos kerja yang baik, maka akan tercermin dari cara seseorang bersikap. Nilai sikap dapat diartikan sebagai bentuk keberanian, kepedulian, dan keadilan. Artinya, apabila seseorang telah memiliki nilai yang baik dalam

dirinya, hal itu juga akan tercermin dalam kehidupannya. Orang tersebut akan bertindak secara berani, peduli dengan orang lain, dan mampu untuk bertindak adil.



Nilai Inti Integritas

Kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab adalah dasar bagi manusia untuk bertindak dalam setiap langkah kehidupannya. Agar menjadi pribadi yang berintegritas dalam semua aspek kehidupan baik itu di pekerjaan maupun di masyarakat harus diawali dengan karakter jujur, diikuti dengan tanggung jawab, dan diakhiri dengan disiplin. Mari kita kulik lebih dalam nilai inti integritas satu per satu.



Gambar 2.4
Nilai-nilai antikorupsi

1. Jujur

Salah satu pahlawan nasional Indonesia, yaitu Bung Hatta, pernah mengatakan, “Kurang cerdas dapat diperbaiki dengan belajar, kurang cakap dapat dihilangkan dengan pengalaman, namun tidak jujur itu sulit diperbaiki.” (Tanuredjo, 2019). Kutipan tersebut mengisyaratkan bahwa kejujuran itu menjadi karakter dasar naluriah seseorang. Jujur menjadi salah satu sifat yang harus diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Istilah jujur dapat didefinisikan dengan banyak makna, seperti lurus hati, tidak curang dan tidak berbohong, konsisten dengan apa yang dikatakan dan diperbuat, berani menolak hal-hal yang tidak sesuai dengan kenyataan (ketidakjujuran). Jujur adalah sifat-sifat orang yang berani menegur perbuatan yang tidak benar yang biasanya disegani karena berpegang pada prinsip kejujuran. Penerapan kejujuran dapat dilakukan mulai dari dalam diri, ranah keluarga sampai lingkungan masyarakat luas, termasuk di dunia usaha.

2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan salah satu sikap yang sangat dibutuhkan saat ini. Diterapkan dalam berbagai bidang kehidupan seperti dalam pekerjaan, keluarga, dan juga bermasyarakat. Tanggung jawab merupakan keadaan saat diwajibkan menanggung segala sesuatu yang telah dilakukan. Orang yang bertanggungjawab adalah orang yang berani mengakui kesalahan atas apa yang dilakukan. Mereka juga amanah dan dapat diandalkan. Orang yang bertanggungjawab adalah yang mau menanggung, memikul segala akibat atas pekerjaan yang dilakukannya. Siap menanggung risiko seandainya

ada kegagalan, sebab kegagalan akan menjadi cambuk bagi kerja yang lebih baik. Bertanggungjawab adalah tidak mengelak, berani menghadapi, dan konsekuen dengan apa yang dikatakan.



Orang yang bertanggungjawab adalah orang yang berani mengakui kesalahan dan menerima konsekuensinya serta senantiasa memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya. Seseorang yang diberikan amanah dan tanggung jawab sebuah jabatan harus menjalani peran jabatan itu dan tidak menyalahgunakannya untuk kepentingan pribadi.

3. Disiplin

Disiplin merupakan salah satu kebiasaan yang baik. Kedisiplinan merupakan salah satu kunci sukses keberhasilan seseorang dalam bekerja

dan dalam hal lainnya. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), disiplin didefinisikan sebagai sebuah sikap mental untuk melakukan hal-hal yang seharusnya pada saat yang tepat dan benar-benar menghargai waktu. Sikap mental tersebut perlu dilatih agar segala perbuatannya tepat sesuai aturan yang ada.

Orang yang disiplin menghayati karakter tersebut sebagai karakter utama yang harus dimiliki untuk menjadi pribadi dan pemimpin yang sukses. Selain itu, pribadi yang disiplin juga senantiasa menjaga komitmen dan mengontrol segala hal dalam kehidupannya sesuai dengan perencanaan dan menjauhi sikap tidak disiplin.



Penerapan sikap ini di dalam kehidupan kita tentunya membawa keuntungan. Salah satunya kita dapat menjalani hidup dengan lebih baik

karena sudah terbiasa melakukan segala hal dengan terencana dari awal hingga seterusnya. Kemudian, sikap disiplin juga membuat setiap perencanaan yang dibuat menjadi matang. Sehingga, semua yang direncanakan dapat berjalan dengan baik dan selalu berkomitmen melakukannya sesuai dengan rencana.

Di samping itu, jika Anda senantiasa menerapkan sikap disiplin dalam pekerjaan Anda, pimpinan Anda akan mengapresiasi pekerjaan Anda dengan sangat tinggi. Akhirnya, Anda mendapatkan penilaian yang baik dan menjadi panutan bagi bawahan Anda.

Best Practice

Di balik nama besar Wardah Cosmetic, terdapat sosok perempuan luar biasa bernama Nurhayati Subakat. Perempuan kelahiran Padang Panjang Sumatera Barat pada tanggal 27 Juli 1950 merupakan sosok ibu yang juga sukses mendirikan bisnis kosmetik di Indonesia.

Nurhayati memulai bisnis kosmetiknya dari bisnis rumahan biasa. Dengan target konsumen

muslimah, Wardah membawa label halal pada mereknya. Pada masa-masa awal merintis bisnis tersebut kesulitan terbesar yang ia hadapi adalah mendapatkan kepercayaan terhadap produk kosmetik rumahan baru dengan label halal tersebut. Namun, dengan kerja keras dan kejujuran akhirnya ia mendapatkan kepercayaan pelanggan.

Nurhayati terus mengembangkan usahanya. Namun, saat usahanya berkembang, ia mendapatkan cobaan berat, tempat usahanya mengalami kebakaran. Melihat tempat usahanya terbakar, Nurhayati sempat ingin berhenti menjadi pengusaha. Seketika ia menyadari bila ia berhenti, maka karyawannya akan kehilangan mata pencaharian untuk keluarganya. Atas dasar tanggung jawab terhadap karyawannya, akhirnya ia mengurungkan niatnya tersebut.

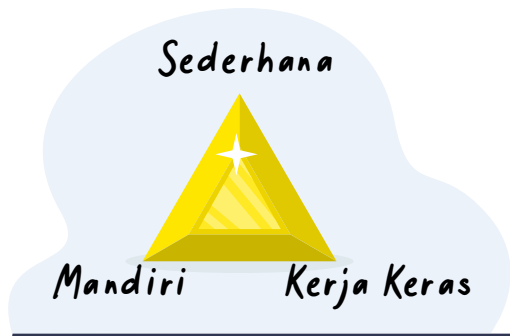
Nurhayati dengan kerja keras dan disiplin memulai kembali bisnisnya dari awal. Ia bahkan menggunakan berbagai strategi pemasaran seperti penjualan langsung hingga *multi level marketing* (MLM). Momen

yang cukup penting terjadi pada tahun 2009 saat Wardah melakukan *rebranding*. Setelah itu, Wardah semakin dikenal secara luas oleh pelanggan, bahkan sejak memasuki tahun 2020 Wardah telah dikenal sebagai produk kosmetik halal terkemuka di Asia Tenggara.



Etos Kerja

Definisi etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Dapat disimpulkan bahwa kata etos berarti watak atau karakter seorang individu atau kelompok yang berupa kehendak atau kemauan dan disertai dengan semangat yang tinggi guna mewujudkan suatu keinginan dan cita-cita. Etos kerja yang baik adalah terdiri dari tiga nilai dasar, yaitu mandiri, kerja keras, dan sederhana.



Gambar 2.5
Segitiga Integritas

1. Mandiri

Istilah mandiri dimaknai dengan keadaan dapat berdiri sendiri dan tidak bergantung pada orang lain. Dalam membentuk kebiasaan mandiri, perlu pengembangan dan dukungan baik dari dalam diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar. Manfaat bersikap mandiri sebenarnya dapat menguntungkan setiap individu. Khususnya, pada peningkatan kemampuan diri, seperti memupuk tanggung jawab, meningkatkan keterampilan, memecahkan masalah, mengambil keputusan, berpikir kreatif, banyak ide, berpikir kritis, percaya diri yang kuat, dan dapat menjadi guru bagi dirinya sendiri.

Karakter individu yang mandiri akan siap dan berani mengembangkan rasa percaya diri, mantap, tegas dan bijak. Selain itu, pribadi yang mandiri akan berani mengurangi ketergantungan hidupnya dari orang lain untuk lebih banyak bersandar pada kekuatan sendiri.



2. Kerja Keras



Kerja keras dapat dimaknai sebagai suatu usaha atau berusaha atau berjuang dengan keras atau bersungguh-sungguh dalam mengerjakan sesuatu untuk mencapai suatu tujuan. Kerja keras dapat dilihat dari perilakunya dalam bekerja. Seperti bersungguh-sungguh dalam mengerjakan sesuatu agar meraih hasil yang maksimal, menjalankan sebaik-baiknya tugas yang menjadi tanggung jawab, serta mengerjakan suatu tugas dengan maksimal.

Menjalani keseharian dengan bekerja keras memiliki manfaat yang besar. Dengan bekerja keras, seseorang akan bisa mengembangkan dan memaksimalkan kemampuannya. Membangun nilai kerja keras memerlukan ketekunan, kebiasaan, serta ketangguhan. Proses untuk membentuk nilai tersebut dalam diri seseorang merupakan proses yang panjang dan penuh tantangan.

3. Sederhana

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), sederhana memiliki pengertian bersahaja; tidak berlebihan atau dapat dinyatakan sedang (dalam arti pertengahan, tidak tinggi, tidak rendah, dan sebagainya). Hidup sederhana adalah hidup yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tidak berlebihan dalam menggunakan harta yang ada. Sederhana lebih menekankan pada aspek gaya hidup seseorang.

Hal ini mengisyaratkan bahwa hidup sederhana adalah menggunakan hasil yang sudah diupayakan secara maksimal dengan sederhana sesuai dengan kebutuhan yang ada. Setiap orang pasti memiliki sebuah keinginan dalam diri. Seseorang yang menjalani hidup sederhana mampu mengelola keinginan secara baik. Jangan sampai setiap keinginan dijadikan kebutuhan yang harus dipenuhi.

Mengelola hidup sederhana bisa dilakukan dengan cara hidup hemat. Hemat menurut KBBI diartikan berhati-hati dalam membelanjakan uang dan sebagainya, tidak boros, dan cermat dalam mengelola keuangan. Pola hidup hemat akan menjadikan Anda pribadi yang lebih matang dalam berpikir dan lebih berhati-hati dalam bertindak atau

mengambil keputusan. Pola hidup hemat akan mengajarkan Anda untuk lebih bijak dalam mengatur serta mengelola keuangan

Best Practice

Kesan seorang menteri yang mendapatkan gaji dan fasilitas tunjangan yang 'wah' seakan tidak terlihat pada sosok Sutami. Pria yang lahir pada 19 Oktober 1928 di Surakarta, Jawa Tengah tersebut merupakan Menteri pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik era Presiden Soekarno dan Presiden Soeharto. Walaupun menjabat sebagai seorang menteri, Ir. Sutami memang dikenal hidup sederhana dan jauh dari hal-hal yang berbau kemewahan dan hedonisme. Karena begitu sederhananya, Sutami dijuluki sebagai 'Menteri Termiskin'.

Dalam artikel berjudul *"Ir. Sutami, Menteri Termiskin Indonesia dengan Karya Fenomenal, Hidup Sederhana hingga Atap Bocor dan Takut ke Rumah Sakit"* yang dirilis oleh Intisari, Ir. Sutami memilih untuk menikmati kesederhanaan walaupun sudah menjabat sebagai menteri

selama bertahun-tahun. Bahkan rumahnya di Jl Imam Bonjol, Jakarta dibeli dengan menyicil dan baru lunas saat ia akan pensiun. Sutami juga tak pernah mau memanfaatkan fasilitas jabatan secara berlebihan. Saat lengser sebagai menteri pada tahun 1978, ia mengembalikan semua fasilitas negara yang diperolehnya.

Walaupun hidup dalam kesederhanaan, Sutami tetap menunjukkan kinerja terbaiknya bagi Indonesia. Sebagai insinyur sipil lulusan Institut Teknologi Bandung, ia sangat menyukai pekerjaan lapangan dan kuat berjalan kaki puluhan kilometer selama berjam-jam ketika melakukan kontrol di lapangan.

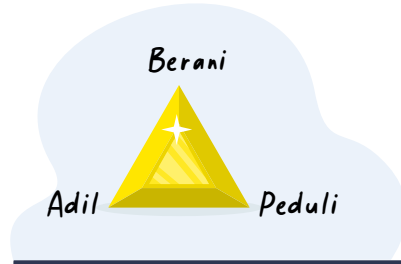
Selama 14 tahun menjabat sebagai menteri, Sutami telah berhasil menuntaskan berbagai proyek besar yang membanggakan seperti Gedung DPR, Jembatan Semanggi, dan Waduk Jatiluhur. Ia juga yang memimpin proyek pembangunan Bandara Ngurah Rai di Bali.

Menteri Sutami meninggal pada 13 November 1980 pada usia 52 tahun

karena penyakit lever yang diidapnya. Pada 16 Desember 1981, Presiden Soeharto memberikan sebuah kehormatan pada almarhum Sutami saat meresmikan bendungan. Soeharto membacakan pidato penghormatan untuk Sutami serta memberi nama bendungan Karangates sebagai bendungan Sutami.



Nilai Sikap Integritas



Karakter Integritas

Gambar 2.6
Karakter Integritas

Dalam memahami nilai sikap integritas, antara lain karakter “berani”, kemudian “peduli”, dan diakhiri dengan “adil”. Setelah seseorang memiliki nilai “inti integritas”, diharapkan mempunyai nilai-nilai “etos kerja berintegritas”, dan selanjutnya “bersikap sesuai nilai-nilai integritas”.

1. Berani

Berani adalah tidak takut menghadapi bahaya atau kesulitan. Orang yang berani tidak akan takut menghadapi segala sesuatu dalam kondisi baik maupun buruk. Demikian juga orang yang berani adalah mereka yang berani melaporkan terjadinya ketidakjujuran dan korupsi di sekitarnya.

Sikap integritas, berani, perlu dimiliki oleh masyarakat terutama para pelaku usaha untuk mencegah terjadinya korupsi pada dunia usaha. Untuk menjadi pribadi yang berani tentu tidaklah mudah. Dibutuhkan kegigihan untuk melawan rasa takut yang ada dalam diri. Sikap berani juga membutuhkan latihan untuk melawan rasa takut dan agar menjadi terbiasa. Sikap berani perlu dibiasakan untuk membentuk pribadi yang tangguh dan tegar menghadapi berbagai masalah kehidupan.

2. Peduli

Peduli menurut KBBI memiliki makna mengindahkan, memerhatikan, dan menghiraukan. Orang-orang peduli adalah mereka yang terpenggil jiwanya untuk melakukan sesuatu dalam rangka memberi inspirasi, perubahan, dan kebaikan kepada lingkungan sekitarnya. Jika Anda merasa memiliki rasa peduli, maka Anda memiliki rasa kasihan terhadap orang lain dan ingin membantunya untuk menyelesaikan permasalahan.

Peduli berarti kita mengasihi orang lain seperti kita mengasihi diri kita. Peduli berarti kita memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan. Peduli berarti kita membuka lebar-lebar pintu hati kita demi kebahagiaan dan kesejahteraan semua makhluk.



3. Adil

Adil menjadi dasar pembentukan karakter bangsa. Menerapkan nilai adil memiliki arti sama berat, tidak berat sebelah, tidak memihak. Selain itu, adil bisa diartikan berpihak kepada yang benar, berpegang pada kebenaran. Adil bermakna suatu sikap yang bebas dari diskriminasi, ketidakjujuran. Dengan demikian, orang yang adil adalah orang yang sesuai dengan standar hukum baik hukum agama, hukum positif (hukum negara), maupun hukum sosial (hukum adat) yang berlaku.

Keadilan milik seluruh umat manusia tanpa memandang suku, agama, status jabatan ataupun strata sosial. Di bidang selain hukum, keadilan bermakna bahwa seseorang harus dapat membuat penilaian objektif dan kritis kepada siapa pun. Mengakui adanya kebenaran, kebaikan, dan hal-hal positif yang dimiliki orang lain yang berbeda agama, suku, dan bangsa. Lalu, dengan lapang dada membuka diri untuk belajar

serta dengan bijaksana memandang kelemahan dan sisi-sisi negatif mereka.

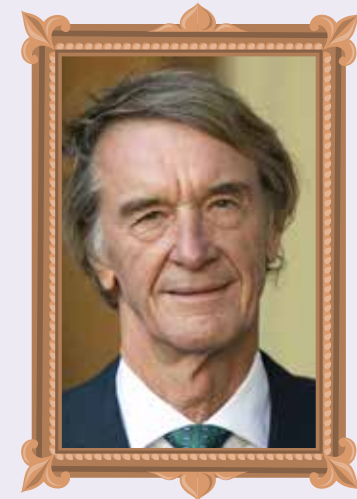
Best Practice

James Ratcliffe membesarkan perusahaan kimia hingga menjadi salah satu yang terbesar di dunia karena sikapnya yang ambisius. Dia juga dikenal sebagai orang yang berani mengambil risiko besar untuk bisnisnya. Ratcliffe berani berhutang dengan jumlah besar ke bank untuk mendanai ekspansi besar-besaran ketika mengembangkan Ineos. Langkah tersebut berhasil membuat bisnisnya terus berkembang pesat hingga membuat dirinya menjadi orang terkaya di Inggris.

Di mata keluarga dan para kolega bisnisnya, Ratcliffe dikenal sebagai sosok yang suka mengambil keputusan berisiko, terutama untuk keperluan bisnis. Sebelum memulai kariernya sebagai pengusaha, sebuah artikel pada November 2014 silam bercerita sosok Ratcliffe memang seorang yang ambisius. Dia memiliki

pendirian kuat untuk bisa mendirikan perusahaan sendiri.

Menginjak usia ke-40 Ratcliffe mendirikan perusahaan sendiri yang menjadi cikal bakal Ineos. Bersama dengan mitranya bernama John Hollowood yang juga pakar kimia, keduanya mulai mencari celah untuk berbisnis. Hollowood menilai Ratcliffe merupakan orang paling ambisius tetapi keras kepala di saat yang bersamaan.



Peranan Jejaring dalam Memberantas Korupsi pada Dunia Usaha

Upaya mencegah dan memberantas korupsi tentu bukan tugas dari KPK semata. Perlu partisipasi dari berbagai pihak untuk membantu KPK dalam mencegah dan memberantas korupsi. Terutama, di dunia usaha yang menjadi salah satu ranah terjadinya TPK.

Setelah mendapatkan pengetahuan dan keterampilan antikorupsi, pelaku dunia usaha tidak bisa bekerja sendiri. Dibutuhkan jejaring dan komunitas yang merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama. Adanya perkumpulan/organisasi orang-orang yang berintegritas diharapkan dapat meningkatkan kompetensi terkait materi integritas dan antikorupsi.

Terkait dunia usaha, KPK melalui Gerakan Profesional Berintegritas (PROFIT) terus mendorong dunia usaha terbebas dari praktik korup. Sejak diluncurkan pada 2016 sudah terdapat sekitar 132 perusahaan swasta dan BUMN yang aktif dalam gerakan ini. KPK juga telah menerbitkan buku panduan teknis pencegahan dunia usaha pada 5 Desember 2018 sebagai panduan yang dapat digunakan oleh seluruh

perusahaan sebagai acuan minimum dalam membangun dan menerapkan sistem pencegahan korupsi. Saat ini Program Cegah Korupsi Profesional Berintegritas (CEK PROFIT) milik KPK telah banyak diadopsi oleh para perusahaan di dunia usaha.

Selain mendorong kolaborasi pencegahan korupsi di dunia usaha melalui Gerakan PROFIT, KPK juga melakukan sinergi dengan Kamar Dagang Indonesia (KADIN) dalam upaya pemberantasan korupsi di sektor swasta dengan membentuk Komite Advokasi Nasional (KAN) untuk pelaku usaha dan regulator di pusat dan Komite Advokasi Daerah (KAD) untuk pelaku usaha dan regulator di daerah

Komite Advokasi Nasional (KAN) dan Komite Advokasi Daerah (KAD) yang terdiri dari regulator, asosiasi bisnis, akademisi, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM) memiliki tujuan membentuk forum kelompok kerja antikorupsi. Salah satu kegiatannya adalah membahas isu strategis yang menghasilkan rekomendasi serta pertukaran pengetahuan dan pengalaman mengenai bisnis berintegritas serta nilai antikorupsi.

Adapun pembentukan Ahli Pembangun Integritas dalam rangka meningkatkan kapasitas dan sosialisasi regulasi bersama kamar dagang terkait dengan dunia usaha dan pelayanan publik. Berikut merupakan penjelasan

program yang pernah diselenggarakan oleh KAD dan KAN (KPK, 2017):

1. *Anti-corruption Working Group (ACWG).*

ACWG merupakan forum yang dibuat oleh Komite Advokasi Nasional atau KAN. Memiliki tujuan untuk membahas rencana aksi atas kendala yang sudah ditetapkan oleh KAN/KAD. KPK dalam hal ini sebagai prioritas yang bertujuan untuk dasar penyusunan rekomendasi dalam rangka pembangunan bisnis berintegritas. ACWG merupakan Aksi kolaborasi semua pemangku kepentingan baik regulator, pelaku usaha maupun aparat penegak hukum (APH).

2. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan kegiatan pertukaran pengetahuan terkait bisnis berintegritas serta program antikorupsi internal yang dapat memotivasi organisasi lain untuk membentuk lingkungan bisnis yang bersih tanpa korupsi. Sasaran dari kegiatan ini adalah para pelaku usaha dan regulator, terutama yang berkaitan dengan dunia bisnis.

Tujuan kegiatan ini adalah memberikan nilai tambah dan membangun reputasi bagi organisasi yang melakukan upaya-upaya

pencegahan korupsi. Selain itu, memicu interaksi dengan organisasi lain yang dapat memberikan umpan balik, menyarankan perubahan dan memberikan contoh praktik yang terbaik.

3. Sosialisasi Regulasi

Sistem pencegahan korupsi yang memadai dibutuhkan bagi pelaku usaha dalam rangka membangun lingkungan bisnis yang berintegritas. Sosialisasi regulasi-regulasi yang ada dapat menjadi acuan bagi pelaku usaha dalam menyusun sistem pencegahan korupsi. Sehingga, para pelaku usaha dapat menciptakan nuansa usaha yang kompetitif, namun tetap bersih. Sosialisasi regulasi yang dilakukan oleh KAN merupakan sarana edukasi terkait penyuluhan regulasi-regulasi di dunia usaha dan pelayanan publik.

Program tersebut dibutuhkan sebagai sistem pencegahan korupsi yang memadai bagi pelaku usaha dalam rangka membangun lingkungan bisnis yang berintegritas. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah agar pelaku usaha dan regulator memahami berbagai peraturan yang berkaitan dengan pencegahan korupsi di sektor usaha. Selain itu, program ini juga bertujuan agar pelaku usaha atau perusahaan dapat mengimplementasikan sistem pencegahan korupsi yang memadai dalam menjalankan bisnis dengan mengacu pada peraturan yang ada.

4. Ahli Pembangun Integritas

Ahli Pembangun Integritas adalah personil yang bersertifikat kompetensi membangun sistem integritas yang berstandar nasional dalam upaya pemberantasan korupsi pada instansi pemerintah, pelaku usaha, dan pemangku kepentingan lainnya.

Contoh perusahaan yang menerapkan jejaring antikorupsi (CNBC Indonesia, 2020):

Kerja sama pencegahan TPK telah dilakukan oleh PT Pertamina (Persero) bersama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Hal itu terbukti dapat memberantas TPK, ditinjau dari keberhasilan menyelamatkan potensi kerugian negara atas aset sebesar Rp 9,5 triliun. Aset tersebut adalah aset negara yang dikelola Pertamina yang sebelumnya tidak dapat dikembangkan. Kini, aset itu menjadi bermanfaat, terutama bagi masyarakat dan pemerintah daerah setempat.

Sinergi Pertamina dengan KPK menitikberatkan pada tindakan pencegahan tindakan korupsi, sehingga dapat meminimalkan terjadinya kerugian negara. Selain KPK, Pertamina juga mendapat dukungan dari Polri

dan Kejaksaan Agung, sehingga seluruh proses bisnis, termasuk proses pendayagunaan aset, menjadi lebih transparan dan terhindar dari pelanggaran hukum.

Kerja sama pencegahan TPK dilakukan mulai dari pengawasan dan pengelolaan kegiatan antikorupsi, menerapkan dan meningkatkan kepatuhan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), menerapkan Program Pengendalian Gratifikasi, menerapkan *whistleblower system* serta membangun budaya integritas di seluruh pekerja dan mitra kerja Pertamina tanpa terkecuali. Selain itu, Pertamina dan KPK juga bersinergi dalam melakukan optimalisasi aset serta penerapan ISO 37001 Sistem Management Anti Penyuapan (SMAP).

Kerja sama dengan KPK akan terus ditingkatkan untuk menegaskan Pertamina sebagai BUMN yang mengelola perusahaan dalam kerangka integritas, bersih, dan transparan. GCG di Pertamina, tambah Fajriyah, tidak lagi sebagai sesuatu yang bersifat mandatory, melainkan sudah menjadi budaya dan kebutuhan dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari mulai dari manajemen puncak hingga pekerja di lapangan.

Studi Kasus (Cashione & DiCola, 2020)

Mengambil Jalan Pintas untuk Mencapai Tujuan dengan Cara yang Tidak Baik

Masalah korupsi juga terjadi di dunia bisnis ekspor-impor. Salah satunya terjadi karena produk impor memiliki masa simpan dan tanggal kadaluwarsa. Sementara diperlukan izin dari tiga kementerian di negara pengimpor, yakni Kementerian Pangan, Ekspor, dan Bea Cukai.

Memperoleh izin yang diperlukan biasanya membutuhkan waktu 8-12 minggu. Jangka waktu tersebut terlalu lama jika dibandingkan dengan umur simpan barang karena dalam kasus ini, jenis barang mudah rusak dalam waktu 4 (empat) minggu.

Mengetahui permasalahan atau kendala tersebut, seorang agen perantara lokal menawarkan untuk mempercepat proses perizinan bagi eksportir dengan syarat membayarkan sebuah “biaya jasa” sejumlah US\$ 6.000.

Pembayaran yang begitu besar akan secara substansial mengurangi margin keuntungan untuk perusahaan. Pada saat yang bersamaan akan menyebabkan hubungan berkelanjutan antara eksportir dan agen lokal tersebut. Hal itu dapat mengakibatkan eksportir akan terus-menerus membayar “*expedite fee*” kepada agen perantara. Sebagai bentuk penggantian uang yang dibayarkan kepada pejabat pemerintah untuk menerbitkan izin yang diperlukan.

Dalam contoh kasus tersebut, korupsi yang dilakukan selangkah akan berpotensi memberikan dampak berkepanjangan dan meluas. Sehingga akan memberikan efek cambuk yang panjang bagi banyak pihak hingga masyarakat. Sebab akan dilakukan terus-menerus untuk mempertahankan perizinan yang dibutuhkan, walaupun dengan cara yang tidak baik.

Berdasarkan case study tersebut, tindakan yang dilakukan agen perantara termasuk dalam jenis TPK apa?

- ☐ **Korupsi yang berdampak bagi kerugian keuangan negara**
- ☐ **Gratifikasi**
- ☐ **Konflik kepentingan**
- ☐ **Suap**
- ☐ **Penggelapan dalam jabatan**
- ☐ **Pemerasan**
- ☐ **Perbuatan Curang**

Bab III

Metode



BAB III

Metode

Tujuh Elemen dalam Membangun Budaya Antikorupsi pada Dunia Usaha

*“Integritas
berarti kita dapat
dipercaya dan
diandalkan, serta
tidak memiliki
karakter tercela”*

Billy Graham

Adanya TPK di dunia usaha sangat memengaruhi kemampuan untuk maju dan berkembang, baik pada tingkat individu maupun korporasi. Tidak dapat dipungkiri, bahwa di lingkup dunia usaha penuh dengan persaingan dan risiko yang tinggi. Sehingga, diperlukan keputusan yang cepat dan tepat, namun tidak dengan menghalalkan segala cara yang berpotensi merugikan pihak lain.

Kemampuan beradaptasi menghadapi tuntutan dan perkembangan lingkungan dengan menerapkan nilai-nilai integritas dan antikorupsi di perusahaan (*corporate values and culture*) menjadi faktor yang krusial. Integritas pada dasarnya merupakan salah satu pendukung budaya antikorupsi. Dengan adanya integritas dalam diri setiap individu, dapat mempengaruhi perilaku dan keputusan yang diambil.

Menanamkan nilai integritas di lingkup dunia usaha menjadi kewajiban setiap perusahaan yang akan memengaruhi karakter integritas dalam setiap individu, dan juga kewajiban bagi seluruh pemangku kepentingan perusahaan. Untuk memahami lebih lanjut mengenai integritas, mari kita simak dahulu cara membangun budaya antikorupsi pada dunia usaha.

Mungkin Anda pernah berpikir bahwa pembangunan budaya antikorupsi pada dunia usaha akan membutuhkan dana yang besar mulai dari pelatihan hingga informasi secara terus menerus yang harus diberikan kepada pegawai. Sekilas, proses membangun budaya antikorupsi di perusahaan akan membutuhkan sumber daya dan akan menurunkan potensi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dalam jangka pendek. Namun, pada kenyataannya penerapan budaya antikorupsi dalam jangka panjang dapat meningkatkan keberlangsungan perusahaan.

Terdapat tujuh elemen yang perlu diperhatikan oleh pelaku usaha dalam membangun budaya antikorupsi pada dunia usaha dengan berbasis penguatan nilai-nilai integritas. Berikut adalah ketujuh elemen tersebut:

- I. Menyiapkan kebijakan, proses, dan prosedur
- II. Menegakkan kode etik
- III. Memimpin dengan keteladanan
- IV. Mengajarkan nilai integritas
- V. Mengkomunikasikan nilai integritas

VI. Membangun Jejaring dan Melakukan Aksi Kolektif

VII. Menunjukkan konsekuensi

I. Menyiapkan kebijakan, proses, dan prosedur

Menerapkan kebijakan, proses, dan prosedur serta menerapkan praktik terbaik akan membantu dunia usaha menumbuhkan nilai-nilai integritas yang diharapkan dapat membangun budaya antikorupsi di dunia usaha. Inisiatif untuk menumbuhkan nilai-nilai integritas untuk membangun budaya antikorupsi dimulai dari sesuatu yang sederhana seperti mengadopsi kebijakan yang jelas hingga mempratikan peraturan dan kebijakan, prosedur kerja yang transparan. Kebijakan, proses, dan prosedur perlu diterjemahkan menjadi panduan sederhana dan praktis. Misalnya dengan membuat panduan pencegahan korupsi.

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) telah mempublikasikan buku Panduan Pencegahan Korupsi untuk

Upaya Telkom Menguatkan Komitmen Pencegahan Korupsi



PT Telkom Indonesia Tbk (Persero) mengimplementasikan ISO 37001:2016 untuk mencegah tindakan korupsi dan suap. ISO 37001:2016 merupakan standar baru sistem manajemen antikorupsi dan suap yang saat ini sedang dikembangkan oleh ISO. ISO 37001:2016 ini merupakan panduan bagi perusahaan untuk melakukan pencegahan penyimpangan yang mungkin terjadi.

Dengan implementasi ISO 37001:2016 ini, PT Telkom mendapatkan setidaknya empat manfaat yaitu: meningkatkan budaya antikorupsi insan perusahaan, meningkatkan reputasi perusahaan, meningkatkan efisiensi biaya, dan meningkatkan

kepercayaan pemangku kepentingan. Terlebih PT Telkom merupakan satu-satunya BUMN yang melantai di *New York Stock Exchange*, sehingga upaya untuk terus menjaga kepercayaan pemangku kepentingan amatlah penting. Salah satunya, dengan menjunjung nilai anti penyuapan atau antikorupsi.

Untuk mengikuti sertifikasi ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan, Telkom telah melakukan persiapan dari Maret hingga awal Agustus 2020, dimulai dari training *awareness* dan *gap analysis*. Selanjutnya pada tahap pengembangan sistem dilakukan pengembangan kebijakan dan penyusunan prosedur manajemen anti penyuapan. Pada tahap implementasi, mulai dilakukan sosialisasi, penyusunan kebijakan, prosedur dan manual sistem manajemen anti penyuapan serta uji kelayakan. Setelah melewati tahap *review* sistem seperti pelaksanaan audit internal review dan tinjauan manajemen, maka tahap terakhir adalah sertifikasi mencakup persiapan ujian sertifikasi dan pemilihan lembaga audit sertifikasi. Di tahun 2021 PT Telkom akan melakukan perluasan sertifikasi terhadap 60 wilayah kerja di seluruh Indonesia.



Dunia Usaha. Panduan ini bertujuan mencegah terjadinya TPK di suatu perusahaan. Dalam panduan ini terdapat langkah-langkah yang sederhana dan praktis dalam menerapkannya, sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan dunia usaha. Upaya pencegahan korupsi untuk Dunia Usaha diawali dengan komitmen diikuti oleh perencanaan yang matang, mengevaluasi tahapan yang dilakukan, memperbaiki kesalahan pada tahapan sebelumnya, dan terakhir memilih solusi atas permasalahan. Berikut penjelasan masing-masing

langkahnya (KPK, 2019).

1. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merupakan titik awal mulanya upaya pencegahan korupsi dapat dilakukan dalam perusahaan. Komitmen awal ini dapat dimulai dari para pemimpin perusahaan seperti jajaran direksi, pemilik perusahaan, dan komisaris. Sebab para pemimpin inilah yang akan menentukan arah keberhasilan atau tidaknya penerapan upaya pencegahan korupsi di suatu perusahaan yang tercermin dalam

kebijakan dan strategi perusahaan.

Suatu komitmen antikorupsi dalam dunia usaha dapat diwujudkan melalui pernyataan tertulis yang diprakarsai oleh jajaran atas atau manajemen puncak perusahaan yang nantinya ditandatangani oleh seluruh karyawan. Pada surat pernyataan tersebut, seluruh jajaran perusahaan menyetujui tidak akan melakukan aktivitas terkait kecurangan, korupsi, dan pencucian uang.

2. Perencanaan (*Plan*)

Agar pencegahan korupsi yang dilakukan berjalan efektif dan menyeluruh, maka perusahaan perlu melakukan perencanaan. Dalam menyusun langkah pencegahan korupsi, perlu membuat perencanaan mengenai kebijakan internal yang berbasis risiko. Fungsinya untuk membantu perusahaan mengetahui area-area berisiko korupsi dan melakukan upaya yang tepat dan efektif untuk mengelola risiko tersebut. Tujuannya, menghindari atau minimal mengurangi dampak jika risiko korupsi terjadi. Penilaian risiko di suatu perusahaan harus diperbarui dan didokumentasikan

secara berkala mengikuti keadaan perusahaan.

3. Pelaksanaan (*Do*)

Hasil dari perencanaan kebijakan tersebut, selanjutnya dilaksanakan dalam berbagai aktivitas yang bertujuan untuk mencegah korupsi sesuai dengan rencana yang telah disusun. Panduan kebijakan antikorupsi tersebut berisikan seputar aktivitas yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mencegah korupsi. Perusahaan harus dapat mendeteksi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing bagian atau departemen yang memiliki risiko berbeda-beda

4. Evaluasi (*Check*)

Perusahaan perlu mengecek kembali apakah kebijakan yang telah dijalankan masih sesuai dengan kondisi terkini perusahaan. Perusahaan juga perlu mengevaluasi jalannya kebijakan antikorupsi tersebut secara berkala, dapat dilakukan enam bulan atau setahun sekali. Tujuan evaluasi tersebut untuk memastikan tidak ada perbuatan curang yang dilakukan di setiap jajaran perusahaan. Evaluasi

ini juga sifatnya harus terbuka dan transparan agar dapat diketahui oleh seluruh jajaran perusahaan. Apabila selama proses evaluasi ditemukan kekurangan atau ketidaksesuaian, maka dapat ditindaklanjuti pada tahap berikutnya yaitu perbaikan.

5. Perbaikan (*Action*)

Perbaikan sistem/kebijakan merupakan hal yang perlu dilakukan agar perusahaan dapat terus meningkatkan kebijakan yang sudah ada. Tujuannya, agar perusahaan dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Selain untuk memperbaiki sistem/kebijakan, apabila ditemukan kecurangan saat proses evaluasi, maka diterapkan pemberian sanksi bagi pelaku yang melakukan pelanggaran kebijakan. Hal ini berarti pelaku sudah berani melanggar aturan yang ada. Jika tidak ditindaklanjuti akan ada pelaku-pelaku lainnya yang berani melakukan kecurangan.

Namun apabila selama evaluasi justru ditemukan karyawan aktif mendorong upaya pencegahan korupsi, maka perusahaan perlu memberikan *reward* kepada karyawan tersebut. *Reward* bisa

berbagai macam bentuknya, mulai dari finansial maupun nonfinansial seperti penganugerahan pelaporan tindak kecurangan terbaik dan sebagainya. Hal ini bisa mendorong karyawan lain ikut berpartisipasi membangun upaya pencegahan korupsi.

6. Respons (*Response*)

Setelah dilakukan perbaikan sistem/kebijakan, selanjutnya perusahaan melihat respons dari semua unsur dalam perusahaan. Diharapkan respons yang diberikan akan baik dan justru semakin mendorong upaya pencegahan tindakan korupsi di perusahaan. Respons yang baik, contohnya, melakukan aksi kolaborasi antikorupsi dari seluruh pemangku kepentingan.

Selain itu, untuk melihat respons seluruh unsur dalam perusahaan dapat dilakukan dengan mengangkat isu-isu terkini mengenai korupsi dan dijadikan bahan pembahasan bersama untuk dikaji dan menjadi bahan pembelajaran dalam perusahaan. Dalam bedah kasus atau isu-isu terkini tentang korupsi diharapkan seluruh bagian dalam perusahaan dapat mengetahui



batasan-batasan tindakan korupsi dan dapat terhindar dari perbuatan korupsi serta melaporkan apabila melihat/mencurigai adanya perbuatan korupsi di lingkungan perusahaan.

Berikut ini adalah contoh-contoh perusahaan yang menjadikan

integritas sebagai nilai dan budaya perusahaan.

Contoh:

Perusahaan yang menjadikan integritas sebagai nilai dan budaya perusahaan, diantaranya:

1. Pertamina

Tata nilai 6C (*Clean, Competitive, Confidents, Customer Focused, Commercial, and Capable*) senantiasa terus digaungkan ke seluruh pekerja Pertamina. Nilai 6C menjadi salah satu landasan strategis untuk membentuk kinerja yang tinggi dalam mencapai visi perusahaan sebagai *energy company* dan mewujudkan kemandirian nasional. Terkait dengan program budaya, Pertamina melakukan perubahan budaya untuk mengubah pola pikir dan perilaku dalam rangka mendorong kinerja perusahaan yang unggul. Hal tersebut terlihat dari meningkatnya *returns on investments*, meningkatnya kinerja operasional melalui peningkatan

efisiensi dan keefektifan operasional serta kerangka kerja untuk mengubah pola pikir yang menghasilkan sebuah budaya kerja baru. Selain itu didukung oleh iklim kerja yang mendorong terbentuknya *employee engagement* yang tinggi.

2. Chevron Way

Chevron Way menjelaskan pemahaman tentang budaya dan aspirasi bersama. Dalam perusahaan tersebut menerapkan 5 budaya yaitu:

- a. *Diversity and Inclusion*: Belajar dari dan menghormati budaya dengan memiliki lingkungan kerja inklusif yang menghargai keunikan dan keragaman bakat, pengalaman, dan ide individu.
- b. *Leading Performance*: Mengembangkan pemimpin
- c. *Partnership*: Membangun hubungan saling percaya dan saling menguntungkan. Kami bekerja sama – dan dengan mitra kami – untuk mencapai solusi dan terobosan yang bermanfaat bagi pemegang saham dan masyarakat
- d. *People and the Environment*: Menjalankan industri dengan mengutamakan kesehatan, keselamatan, dan lingkungan.
- e. *Trust and Integrity*: Mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dengan bertindak menjunjung integritas dan bekerja dengan standar etika tertinggi.



II. Menegakkan kode etik

Kode etik dapat diartikan sebagai aturan tertulis yang disusun secara sistematis berdasarkan prinsip-prinsip atau norma yang dianut, sekaligus mencerminkan nilai dan budaya dalam perusahaan (Nugroho, 2019). Kode etik disusun sebagai pedoman dan panduan bagi seluruh jajaran perusahaan dalam melakukan tugasnya. Kode etik yang telah disusun harus dikomunikasikan kepada seluruh jajaran perusahaan dan dapat diakses dengan mudah.

Kode etik yang jelas memberikan kerangka kerja untuk pelaku usaha maupun profesional di dunia usaha. Bisa memberikan panduan dalam pengambilan keputusan dan menetapkan harapan untuk perilaku dan praktik di dunia usaha.

Kode etik harus dibuat secara orisinal sesuai dengan DNA perusahaan. Bukan sekadar mengambil kode etik dari perusahaan lain kemudian diberikan logo perusahaan ataupun mengandalkan bantuan konsultan untuk membuat kode etik perusahaan. Agar dapat ditegakkan dengan baik, kode etik perusahaan harus memuat hal-hal sebagai berikut (Chesnut, 2020):

Mencerminkan aspirasi dari

pemangku kepentingan perusahaan

- a. Didasarkan pada nilai-nilai inti perusahaan
- b. Disesuaikan dengan norma-norma industri tertentu, lokasi geografis, dan budaya setempat.

Kode etik yang jelas menjadi penting agar para pelaku usaha ataupun profesional yang berada di dunia usaha tidak membuat kode etik sendiri.

Contoh:

1. Kode etik yang disusun oleh Airbnb, memperhatikan aspirasi dari karyawan yang tersebar di seluruh dunia yang meliputi beragam divisi seperti keuangan, pemasaran, data, dan pengalaman pelanggan. Kode etik yang diterapkan diberi nama “*Integrity Belong Here*,” yang didasarkan pada nilai inti perusahaan dalam mempromosikan “*human belonging though travel*”. Kode Etik Airbnb memuat penjelasan mengenai masalah (gratifikasi) seperti apakah pantas menerima hadiah dari

vendor pihak ketiga atau tuan rumah yang berterima kasih. Kode Etik Airbnb juga memuat penjelasan terkait konflik kepentingan di sekitar aktivitas karyawan (Chesnut, 2020).

2. PT Sinarmas Multi Finance, menjelaskan bahwa seluruh keputusan dan tindakan yang mengatasnamakan perusahaan telah mengikuti standar-standar integritas pribadi dan profesional yang luhur sesuai ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku, kode etik dan pedoman tingkah laku, dan kebijakan serta prosedur lain yang digunakan atau diterapkan oleh PT Sinarmas Multi Finance. Perusahaan ini mengharapkan seluruh jajaran perusahaan untuk bertindak sesuai dengan standar integritas pribadi dan profesional yang tinggi. Sebagai contoh wajib menolak segala bentuk kompromi baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan perusahaan yang dapat merusak integritas perusahaan (Sinarmas Multifinance, 2021).

III. Memimpin dengan Keteladanan

Kepemimpinan harus bersifat terbuka dan juga secara langsung memuat nilai-nilai integritas. Seorang pemimpin di dunia usaha adalah panutan utama yang mengatur kode etik perusahaan. Jika mereka mengambil jalan pintas, tidak mengikuti aturan, atau mengabaikan perilaku buruk dari orang-orang yang memiliki kinerja yang buruk, maka hal itu dapat dartikan memberi izin secara implisit kepada semua orang untuk bertindak yang sama. (Groysberg, B. and Slind, M. 2012).

Para pemimpin harus berbicara secara terbuka dan langsung mengenai integritas. Menerimanya sebagai bagian dari budaya perusahaan dan siap untuk melakukan hal yang benar. Bahkan, jika hal itu tampaknya merugikan bisnis dalam jangka pendek.

Saat terjadi krisis, bisa menyebabkan ketakutan memuncak. Pemimpin harus mengutamakan tindakan untuk menyelesaikan krisis. Sehingga, momen integritas dapat terjadi kapan saja dan seorang pemimpin harus berkomitmen pada prinsip yang benar atau berisiko kehilangan kepercayaan anggota tim selamanya.

Sebagai contoh, Kevin Kelly, CEO Emerald Packaging. Selama pertemuan pada masa-masa awal pandemi, seorang karyawan bertanya, “Bagaimana jika saya satu-satunya yang dapat mengoperasikan mesin tertentu dan mesin itu mati?” Pada saat itu, kemampuan kepemimpinan Kevin dipertaruhkan dan dia berhasil menanganinya dengan sempurna. “Tetap di rumah,” katanya. Ia meminta karyawan itu mengulangi kata-katanya. Semua orang tertawa, tetapi semua orang mengerti pesannya bahwa sebenarnya dia memerhatikan kesehatan karyawan di atas kebutuhan bisnis yang mendesak (HBR, 2018).

Para pemimpin di berbagai level harus sangat berhati-hati dalam menetapkan target ambisius dan menggunakan bahasa yang kuat untuk memotivasi karyawan. Tujuan yang tidak sesuai dapat menciptakan keraguan. Tujuan yang tidak sesuai tersebut dapat ditafsirkan sebagai memberikan izin implisit untuk berperilaku buruk.

Misalnya, tujuan yang tidak realistis memainkan peran kunci dalam skandal emisi Volkswagen yang terkenal. Contoh lain, sebuah skandal meletus ketika enam karyawan eBay didakwa secara kriminal setelah terlibat dalam

kampanye *cyberstalking* yang agresif terhadap kritikus perusahaan. Menurut pernyataan tertulis yang dikeluarkan oleh jaksa, seorang eksekutif eBay telah mengatakan kepada tim untuk menangani para kritikus dengan melakukan, “Terserah, apa yang mau mereka minta.” (Kouzes, et al, 2013).

Lima kualitas pemimpin teladan

Berdasarkan model CEDML dari Kuzes dan Posner (2017), seorang pemimpin teladan dapat dilihat bila memiliki lima kualitas berikut ini.

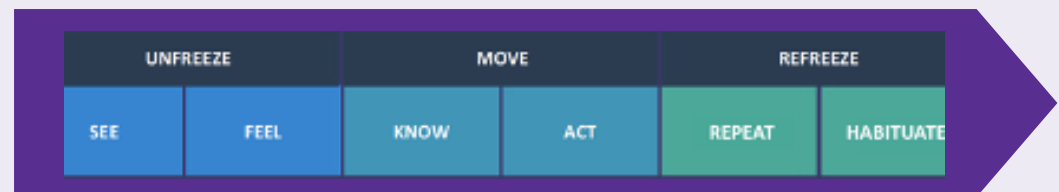
1. **Change.** Perubahan adalah keniscayaan dalam sebuah organisasi untuk bertahan dan menjadi lebih baik di tengah dinamika lingkungan. Agar dibutuhkan peran pemimpin. Dalam konteks ini, perubahan yang dimaksud bertujuan untuk membentuk perubahan/kebiasaan baru lebih selaras dengan nilai-nilai integritas demi mewujudkan budaya antikorupsi. Pemimpin teladan adalah pemimpin yang bisa memimpin dan mengawal tiga tahap utama perubahan, yang meliputi:

- a. Tahap *Unfreeze*. Pada tahap *unfreeze*, pemimpin bertugas untuk membangun *sense of urgency* terhadap perubahan. Tahapan *unfreeze* ini akan lebih lancar jika anggota organisasi bisa melihat (*see*) fakta yang kongkrit serta bisa merasakan secara emosional (*feel*) pentingnya perubahan. Pada tahap ini, pemimpin harus menyadari bahwa tidak semua anggota organisasi bisa melihat alasan atau merasakan dorongan yang sama untuk berubah. Karena itu, pemimpin berperan dalam menyajikan sebuah fakta yang bisa menggugah anggota timnya (Kotter, 2014).
- b. Tahap *Move*. Setelah kesadaran muncul, selanjutnya pemimpin perlu mengarahkan anggota timnya (*move*) menuju perubahan yang diinginkan. Anggota organisasi perlu dibekali dengan pengetahuan agar memahami (*know*) cara untuk berubah, sehingga ia bisa bertindak (*act*) sesuai yang diharapkan. Misalnya, untuk membentuk budaya antikorupsi, perusahaan perlu memberikan pelatihan

kepada pegawai perusahaannya. Setelah itu, pemimpin juga perlu menciptakan kesempatan kepada para pegawai untuk bisa mencoba dan menerapkan pengetahuannya. Tahapan *move* ini berhasil ketika anggota organisasi bisa mempraktikkan aktivitas baru yang sesuai dengan perubahan yang ingin dituju.

- c. Tahap *Refreeze*. Setiap perubahan tersebut diarahkan agar bisa menjadi sebuah kebiasaan baru (Power, 2013). Terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut. Pertama, pendekatan vertikal atau *hard approach* melalui pemberian sanksi dan imbalan yang jelas bagi anggota organisasi untuk menerapkan kebiasaan baru dengan cara menjelaskan

dengan tegas terkait apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Kedua, pendekatan horizontal atau *soft approach* dengan membangun kontrol sosial sesama anggota tim untuk menerapkan kebiasaan baru. Pendekatan ini dilakukan untuk memberi ruang kepada anggota organisasi agar bisa saling mengingatkan tentang pentingnya perubahan yang telah dilakukan.



Gambar 3.1 Tahapan Manajemen Perubahan

Mempercepat Perubahan melalui Agent of Change

Dalam menghadapi terjadinya resistensi serta untuk mendorong dan mempercepat internalisasi nilai-nilai integritas dalam rangka mewujudkan budaya antikorupsi di dunia usaha, seorang pemimpin dapat berinisiatif untuk membentuk *agent of change*. Salah satu cara untuk membentuk agent of change atau agen perubahan di lingkup dunia usaha bisa melalui sertifikasi Ahli Pembangunan Integritas.

Ahli Pembangunan Integritas adalah personel yang bersertifikat kompetensi membangun Sistem Integritas yang berstandar nasional dalam upaya pemberantasan korupsi pada instansi pemerintah, pelaku usaha, dan pemangku kepentingan lainnya. Urgensi keberadaan Ahli Pembangunan Integritas (API) menjadi semakin penting di setiap organisasi yang memiliki misi antikorupsi. Dengan kompetensi yang dimiliki API diharapkan korupsi di semua tingkat bisa dicegah.

Ahli Pembangunan Integritas merupakan personel bersertifikat yang

memiliki kompetensi membangun sistem integritas berstandar nasional dapat bermanfaat dalam upaya pemberantasan korupsi. Terutama, di lingkup instansi pemerintah, pelaku usaha, dan pemangku kepentingan lainnya. Fungsi utama dari API adalah membangun tata nilai, membangun kesadaran, meningkatkan kapasitas sistem integritas secara berkelanjutan, melakukan penilaian, hingga memantau sistem integritas di suatu lembaga. Sehingga, dengan adanya API dalam dunia usaha, diharapkan korupsi dapat dikurangi dan dicegah. Berikut prosedur untuk menjadi Ahli Pembangunan Integritas (KPK, 2017):

- i. Tahapan pertama, untuk mendapatkan sertifikasi Ahli Pembangunan Integritas adalah melakukan pendaftaran ke lembaga sertifikasi yang telah ditetapkan oleh KPK.

- ii. Tahapan kedua, mengikuti pelatihan Ahli Pembangunan Integritas (API).
- iii. Tahapan ketiga, mengikuti ujian sertifikasi.
- iv. Tahapan keempat, apabila lolos ujian sertifikasi, maka dapat menjalankan fungsi API sebagai agen gerakan profesional berintegritas di internal perusahaan.



2. *Dream*. Pemimpin teladan sanggup memimpikan sebuah visi dan menerjemahkannya kepada anggota organisasi lainnya. Penekanan *dream* dalam aspek kepemimpinan perlu dilakukan agar sebuah organisasi tidak terfokus di masa kini saja sehingga menciptakan kesalahan berupa *over-managed* dan *under-led*. Berikut adalah dua cara yang dapat dilakukan untuk merubah *dream* menjadi visi bersama:

a. *Generate Vision*. Di tahap ini, seorang pemimpin perlu mencari visi yang bisa diterapkan bersama dengan anggota timnya. Tahapan ini mendorong pemimpin untuk berinteraksi ke dalam dirinya sendiri untuk *passion* dan *experience*. Pemimpin perlu menentukan satu hal yang sangat diminatinya. Sebagai contoh, *passion* bisa berbentuk ‘mengutamakan kejujuran dalam berbisnis’ atau ‘ingin memberikan pelayanan terbaik kepada pemangku kepentingan. Sedangkan *experience*

atau pengalaman adalah komponen yang membantu seorang pemimpin untuk memperkuat dan melegitimasi apa *passion* yang dimiliki. Selanjutnya, pemimpin harus bisa melakukan *reality check*. Visi yang dimiliki ini pada akhirnya akan menjadi *shared vision*, sehingga perlu bagi seorang pemimpin untuk melihat sikap orang-orang di sekitarnya. Apakah anggota organisasinya peduli dengan hal yang sama? Apakah mudah bagi mereka untuk menerima visi yang kita miliki?

b. *Communicate*. Pemimpin harus bisa mengajak orang lain untuk bergabung dengannya. Pemimpin dituntut untuk menjadi seorang ‘*dream communicator*’ yang bertugas mendeskripsikan visinya. Terdapat tiga cara agar pemimpin bisa menjadi *dream communicator*, yaitu:

i. *Involvement*. Penekanan dari tahap *involvement*

bukan sebatas pada penyampaian visi tetapi juga menakup kemampuan mendengarkan respon dari lawan bicara. *Involvement* terbentuk ketika pemimpin mendengarkan dan memperhatikan respon anggotanya dengan baik.

ii. *Inclusive*. Tujuan dari adanya elemen *inclusive* adalah adanya anggota organisasi lain, selain pemimpin, yang mengadvokasi visi yang ingin diwujudkan sehingga terbentuk *brand ambassador* internal untuk mewujudkan visi perusahaan.

iii. *Intentional*. Diskusi yang mendetail untuk memancing diskusi hangat dan bahkan debat yang membangun sebuah visi atau *dream* menjadi kenyataan.

3. *Empower*. Pemimpin membantu anggota organisasi untuk menemukan perannya dengan mandiri (Tichy dan Charan,

1989). Salah satu pendekatan pemberdayaan yang dapat dilakukan adalah melalui *coaching* (Rickleen, 2020). Proses *coaching*, yang dalam konteks ini bertujuan untuk membantu menumbuhkan nilai-nilai integritas untuk mendukung terwujudnya budaya antikorupsi dapat dilakukan melalui tahapan berikut:

- iv. *Goal*. Pemimpin bertugas sebagai pembimbing anggota tim untuk merumuskan satu tujuan (*goal*) yang spesifik dan berhubungan dengan keadaan saat ini. Dalam tahap *goal*, pemimpin diharapkan bisa menjadi lawan bicara yang menuntun anggota tim mendeskripsikan dengan detail pencapaian dan keadaan ideal dari *goal* tersebut.
- v. *Gap*. Pemimpin membimbing anggota timnya untuk mengenali keadaan saat ini. Tujuannya agar anggota tim bisa dengan jeli melihat realita hari ini dan menemukan aspek-aspek

yang belum sesuai dengan *goal*.

- vi. *Way*. Pada saat anggota tim sudah bisa mengidentifikasi *gap* yang dimiliki, maka peran pemimpin adalah memandu anggota tim tersebut untuk mencari solusi dan jalan keluar. Aspek *way* ini adalah tahap eksplorasi solusi.
 - vii. *Move*. Setelah berhasil menemukan alternatif solusi dan jalan keluar, pemimpin membimbing anggota tim untuk mengerucutkan kembali solusi tersebut menjadi *action plan* yang jelas dan terukur.
4. *Model*. Keteladanan (modeling) atau peragaan nilai-nilai yang dianggap ideal oleh seorang pemimpin akan meningkatkan keterlibatan anggota tim. Seorang pemimpin yang mampu memeragakan nilai-nilai integritas di perusahaan dapat dianggap sebagai kunci untuk menghasilkan standar yang benar-benar diterapkan oleh anggota timnya yang merupakan pelaku usaha/

professional di dunia usaha. Sejak lama modeling sudah dianggap sebagai metode yang sangat efektif untuk membentuk perilaku yang dilandasi oleh nilai-nilai dan standar tertentu (Bandura, 1971; Rosenthal & Zimmerman, 1977). Terdapat dua elemen utama yang perlu diperhatikan dalam aktivitas modeling, yaitu Pertama, elemen konseptual yang merupakan nilai-nilai (*values*) yang akan ditanamkan. Kedua, elemen praktis yang merupakan metode yang akan digunakan untuk menanamkan nilai-nilai tersebut.

- 5. *Love*. Pemimpin perlu memperhatikan dua faktor berbeda yang mengatur kepuasan dan ketidakpuasan anggota timnya terhadap pekerjaan. Kedua faktor tersebut dijelaskan dalam teori Herzberg sebagai *hygiene factor* atau faktor ekstrinsik dan *motivating factor* atau faktor intrinsik. *Hygiene factor* merupakan atribut eksternal yang memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja.

Ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi orang tersebut. Beberapa hal yang tergolong dalam *hygiene factor* antara lain adalah kebijakan perusahaan, kondisi kerja, gaji dan upah, serta hubungan antar pribadi di perusahaan.

Sedangkan *motivating factor* merupakan atribut yang kehadirannya akan bisa mendorong seseorang untuk mau bekerja lebih keras. Contohnya prestasi kerja, pengakuan, sifat pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan peluang untuk tumbuh. Menurut Herzberg, ketidakhadiran *motivating factor* ini tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan kerja yang signifikan. Namun kehadirannya tidak bisa diabaikan karena adanya faktor motivator akan bisa mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal. Teori Herzberg menjelaskan beberapa area yang dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin untuk menunjukkan rasa cintanya kepada tim sehingga timbul kepuasan terhadap pekerjaan



Beberapa Pemimpin Teladan di Dunia Usaha:

Indra Nooyi. Ia pernah menjabat sebagai CEO PepsiCo. Perempuan ini merupakan contoh pemimpin yang cukup konsisten dalam membuat keputusan berdasarkan nilai-nilai yang ia yakini. Salah satu bentuk nyata karya yang merefleksikan nilainya adalah membawa perubahan terhadap hubungan Pepsi dan masyarakat terkait dengan reputasi perusahaan ini. Dalam masa jabatannya, Indra Nooyi memprakarsai sebuah kerjasama dengan *Waste Management Inc.* untuk mendaur ulang sampah yang dihasilkan dari mengonsumsi produk Pepsi. Selain itu, saat di posisi CEO Pepsi Co Indra Nooyi juga memprakarsai diversifikasi produk yang sesuai dengan nilai-nilai hidup sehat. Inisiatif dan kebijakan yang ia ambil merupakan bentuk dari manifestasi nilai-nilai yang ia anut, sehingga terbentuk citra produk *Pepsi Good for You* dan *Fun for You*. Konsistensi Nooyi membuat citra tersebut tidak hanya ditangkap pelanggan eksternal, namun juga diyakini karyawan perusahaan tersebut.

Akio Morita. Ia pendiri *Sony Corporations* yang memiliki visi untuk memajukan industri elektronik Jepang di kancah global. Ia memimpin dengan berpegang teguh pada budaya negerinya sembari mengadopsi budaya luar saat mengembangkan produknya. Daya kepemimpinan Morita yang demokratis, visioner, dan menginspirasi ini patut dijadikan teladan. Morita adalah sosok yang menentang pandangan menjadikan pekerja hanya sebagai alat untuk mendapat keuntungan. Menurutnya, hubungan yang bersifat

inklusif, kekeluargaan, dan saling menghormatilah yang mampu mendorong karyawan untuk mengemban visi yang sama dengan dirinya. Ia membawa reformasi gaya kepemimpinan di Jepang dengan membangun konsep *Lifetime Employment at Sony* yang menjunjung kesetaraan antara manajer dan karyawan. Hal ini pada akhirnya membuat karyawan lebih menunjukkan kualitas kerja yang baik dan bersemangat untuk mencapai visi perusahaan. (Ismiyuli, 2019).



IV. Mengajarkan Nilai Integritas

Membuat pelaku usaha maupun profesional di dunia usaha sadar akan risiko, dan tanggung jawab yang mereka miliki. Hal tersebut, memainkan peran penting dalam menumbuhkan nilai-nilai integritas dan menciptakan budaya antikorupsi. Pelatihan dan pendidikan adalah kunci di berbagai lingkungan belajar yang berbeda, mulai dari pengarahan manajemen, sesi pelatihan tatap muka hingga pembelajaran *online* dan webinar.

Salah satu upaya atau tools untuk mengajarkan atau menerapkan nilai integritas adalah dengan melakukan pelatihan atau *training*. Berikut metodologi atau tahapan dalam melakukan training (Kartajaya & Mussry, 2020):

1. *Gap Analysis*. Muncul karena adanya penyesuaian antara teori dan praktik. Perbedaan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan di masa mendatang. Solusi yang dapat diberikan untuk menyelesaikan adanya *gap* adalah dengan memahami tiga poin penting yaitu

knowledge, skill, dan attitude.

Knowledge, Anda harus mampu memahami ilmu atau pengetahuan yang dibutuhkan dan menjadi materi yang disampaikan dalam *training*. *Skill* dapat mendeteksi keahlian atau jenis kemampuan yang dibutuhkan dan sesuai dengan materi yang disampaikan. *Attitude* atau nilai perilaku seperti apa yang ingin ditanamkan untuk mencapai harapan di masa mendatang.

2. *Development*. Pada tahapan ini, melakukan penyusunan kegiatan dan waktu pelaksanaan. Menyusun target untuk setiap materi yang terbagi menjadi 3 aspek, yaitu *objective* (tujuan), *content* (materi), dan *training method* (metode pembelajaran yang digunakan). Inti dari tahapan ini adalah mempersiapkan bahan materi untuk disampaikan pada sesi training kepada peserta. Selain materi, tidak lupa menyiapkan mentor atau fasilitator. Disarankan memilih mentor

yang profesional dan ahli di bidangnya.

3. *Delivery*. Tahap ini adalah tahap inti dari serangkaian proses *training*. Tahap ini merupakan kunci peyaluran materi kepada peserta. Metode yang dapat digunakan dalam proses penyampaian materi tentu saja beragam, di antaranya *lecturing*, *class activity*, *role play*, dan *case study*. Sangat penting memastikan kondisi peserta dan lingkungan sekitar agar materi dapat tersampaikan dengan maksimal.
4. *Evaluation*. Pada lingkup perusahaan atau dunia usaha, program-program yang dilaksanakan sebagai upaya untuk mencegah dan memberantas korupsi hendaknya dilakukan evaluasi untuk dapat mengetahui dan menilai ketercapaian dari keberhasilan program yang dilaksanakan. Salah satu cara untuk mengevaluasi penerapan program budaya antikorupsi di perusahaan adalah dengan menerapkan metode evaluasi

kebijakan. Seperti yang Anda ketahui bahwa evaluasi merupakan salah satu upaya untuk menghasilkan informasi mengenai nilai-nilai yang telah tercapai dari kinerja program/kebijakan yang dibuat oleh perusahaan. Dalam hal ini, contohnya adalah program untuk menerapkan budaya antikorupsi di perusahaan.

Perbedaan *monitoring* dan evaluasi terletak pada dasar penilaian yang digunakan. *Monitoring* atau pemantauan didasarkan pada fakta, sedangkan evaluasi didasarkan pada nilai. Pemantauan menjawab pertanyaan, “Bagaimana dan mengapa kebijakan bisa memberikan hasil sedemikian rupa?” Sedangkan evaluasi menjawab, “Apakah hasil dan kinerja program/kebijakan yang terjadi telah sesuai dengan nilai yang ingin dicapai?”.

Dalam melakukan evaluasi pada program budaya antikorupsi di perusahaan, terlebih dahulu harus

mengetahui jenis evaluasi apa yang ingin diterapkan. Jenis-jenis evaluasi program dibagi menjadi empat (Setkab RI, 2015):

- a. *Single-Programme after-only*. Evaluasi setelah program selesai dilaksanakan. Informasi yang didapatkan dapat berupa keadaan mutakhir setelah program dilaksanakan.
- b. *Single-Programme before-after*. Evaluasi yang dilakukan sebelum dan sesudah program dilaksanakan. Dapat mengetahui efektivitas program yang diterapkan di perusahaan.
- c. *Comparative after-only*. Evaluasi dilakukan dengan melihat dan membandingkan pengaruh program dari dua kelompok yang berbeda. Dilakukan setelah penerapan program. Dapat mengetahui pengaruh konteks sosial dari pelaku program.
- d. *Comparative before-after*. Evaluasi dilakukan dengan

melihat dan membandingkan pengaruh program dari dua kelompok yang berbeda, tetapi dilakukan sebelum dan sesudah program dilaksanakan. Dapat mengetahui efektivitas dari penerapan program di dua kelompok yang berbeda serta memahami adanya faktor eksternal dalam pelaksanaan program.

Lalu, bagaimana tahapan evaluasi untuk penerapan budaya antikorupsi di dunia usaha?

Salah satu metode evaluasi yang dapat diadaptasi untuk mengevaluasi penerapan budaya antikorupsi di dunia usaha adalah Model Evaluasi Kirkpatrick. Metode ini terdiri dari 4 (empat) tahapan sebagai berikut (codemi, 2021):v

i. Reaction (Reaksi)

Pada tahap pertama, evaluasi ditinjau dengan melihat tingkat partisipasi karyawan dalam mengikuti program/kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan. Tidak hanya mengikuti program/kebijakan yang ada namun juga dapat memberikan umpan balik dari

program/kebijakan yang diterapkan.

ii. Learning (Pembelajaran)

Suatu program/kebijakan yang dibuat perusahaan memiliki tujuan untuk memperbaiki manajemen perusahaan termasuk individu di dalamnya. Untuk mengevaluasi apakah budaya antikorupsi dilakukan dengan program/kebijakan yang tepat. Dapat ditinjau dari sisi individu pelaku program tersebut. Apakah program/kebijakan dapat memberikan *value* atau pembelajaran baru bagi karyawan di perusahaan tersebut. Cara untuk mengetahui dapat dilakukan dengan menerapkan tes secara tersembunyi, contohnya pada bidang *finance* di perusahaan. Anda mengutus orang (Bapak Y) untuk menyamar sebagai penjual produk ke perusahaan Anda, kemudian Bapak Y akan berusaha untuk menarik perhatian bagian *Finance* perusahaan Anda untuk menerima uang sebagai imbal jasa pembayaran agar dipercepat. Dari respon bagian *Finance*, Anda akan dapat dinilai apakah budaya antikorupsi di perusahaan Anda telah diterapkan dengan program/kebijakan yang tepat.

iii. Behaviour (Perilaku)

Pada tahap ini, perusahaan dapat melakukan penilaian terhadap sikap serta perilaku dari karyawan. Dengan melihat sejauh mana perkembangan sikap serta perilaku karyawan setelah adanya program/kebijakan (antikorupsi) di perusahaan. Kegiatan yang dapat dilakukan sebagai langkah evaluasi di tahap *behaviour* misalnya kemampuan dalam melakukan penjualan dengan hati-hati atau berusaha menghindari tindak kecurangan, amanah dalam menjaga keuangan atau aset perusahaan, dan sebagainya.

iv. Result (Hasil)

Pada tahap akhir ini, evaluasi dilakukan secara menyeluruh. Tahap ini dapat dilakukn oleh tim khusus atau tim auditor perusahaan untuk melakukan analisis serta pengukuran. Pengukuran pada tahap ini menggambarkan bahwa perusahaan termasuk individu di dalamnya menunjukkan kinerja yang baik. Tidak hanya secara internal, namun juga penilaian atau respon dari mitra bisnis maupun pemangku kepentingan terkait. Dapat dilakukan dengan survei atau wawancara secara internal (*staff*, karyawan, manajemen) dan eksternal (mitra bisnis, konsumen, masyarakat, pemangku kepentingan terkait lainnya)

Dilakukannya *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan program antikorupsi di lingkup dunia usaha (korporasi) yang dilakukan secara rutin maupun periodik adalah untuk memastikan tingkat efektivitas program dan perbaikan yang dilakukan. Hasil survei atau monitoring kemudian disampaikan kepada pihak manajemen (BoD atau Komite Audit) untuk dapat di review guna memastikan pelaksanaan program telah sesuai dengan harapan. Pelaporan hasil survei/monitoring juga dapat dilaporkan secara eksternal. Dapat memberikan dampak positif kepada mitra bisnis, masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya serta dapat digunakan sebagai bahan pengukuran/perbandingan untuk mendiskusikan dan meningkatkan aktivitas antikorupsi di lingkungan dunia usaha.

Mengajarkan nilai-nilai integritas dimulai pada tahap rekrutmen, dan dipertahankan sepanjang perjalanan karyawan bersama Anda, sehingga meluangkan waktu untuk mendorong keterlibatan karyawan akan membuahkan hasil.

Contoh:

PT Astra Honda Motor adalah salah satu anak perusahaan PT Astra International Tbk, yang bergerak dalam bisnis sepeda motor.

Nilai-nilai inti (*core values*) perusahaan Astra Motor yang ingin disosialisasikan dalam setiap program dan aktivitas karyawan di perusahaan disebut sebagai *BEST Core Values*, yang berlandaskan pada filosofi “Catur Dharma”. *BEST Core Values* yang merupakan nilai-nilai inti perusahaan berfungsi sebagai pedoman bagi perilaku karyawan di perusahaan, yang terdiri dari gabungan kata yang memiliki makna didalamnya. Nilai-nilai *BEST* tersebutlah yang menjadi jati diri Astra Motor yang memiliki karakteristik tersendiri dalam makna dari setiap nilai-nilainya. Nilai-nilai Astra Motor tersebut antara lain: *Business Awareness* (Menjiwai bisnis Astra Motor), *Excellent Service* (Memberikan pelayanan yang unggul), *Synergetic Teamwork* (Membangun kerjasama yang sinergis), *Trustworthiness* (Menjadi pribadi yang terpercaya).



V. Mengomunikasikan Nilai Integritas

Tidak cukup hanya menjalankan bisnis Anda dan menganggap integritas akan terjadi secara alami. Para pemimpin harus berbicara secara terbuka, eksplisit, dan teratur tentang pentingnya hal integritas. Tahap pengenalan adalah waktu yang tepat untuk memulai. Pastikan CEO Anda atau pemimpin puncak lainnya datang ke setiap kelas pengenalan dan meluangkan waktu satu jam untuk berbicara secara pribadi dengan karyawan baru tentang nilai dan etika perusahaan dengan menggunakan contoh nyata dari karier mereka. Diskusi langsung secara autentik semacam ini dari seorang pemimpin dapat membuat kesan yang akan bertahan lama.

Contoh:

(Chesnut, 2020): CEO Perusahaan Airbnb, menceritakan pengalamannya sedemikian rupa untuk dapat menjadi contoh dan teladan, “Saya memberikan ceramah orientasi di Airbnb setiap minggu. Ini adalah sesi interaktif 75 menit di mana saya membahas skenario etika tertentu yang dihadapi karyawan. Umpan balik yang saya dapatkan sangat

positif. Kami berbicara terus terang tentang masalah yang menantang, seperti berapa banyak alkohol yang harus Anda sajikan — dan minum — di acara yang berhubungan dengan pekerjaan. Kami juga berbicara tentang berkencan dengan kolega dan merencanakan tim di luar kantor sedemikian rupa sehingga semua orang akan merasa nyaman. Awal tahun ini, seorang wanita mengirim saya sebuah catatan yang memberi tahu saya bahwa dia meninggalkan pekerjaan sebelumnya karena manajer prianya terus melamarnya. Dia takut untuk melaporkannya, jadi dia bergabung dengan Airbnb. “Jika saya mendengar pesan ini dari seorang pemimpin di perusahaan terakhir saya, saya akan melaporkannya,” tulisnya kepada saya setelah sesi orientasi. “Saya senang berada di perusahaan sekarang yang benar-benar peduli dengan hal ini.”

Dalam mengomunikasikan nilai integritas, terdapat 5 (lima) tahapan yang perlu diperhatikan, yaitu (Ready, 2016):

1. Membangun kesadaran (Awareness)

Tahapan pertama dalam mengkomunikasikan nilai integritas adalah membangun awareness di kalangan profesional dalam organisasi dunia usaha

ataupun pelaku usaha. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun konten dalam berbagai media seperti artikel, media sosial, membuat video berisi edukasi terkait nilai integritas dan antikorupsi. Kegiatan ini cukup penting untuk dilakukan karena saat ini masyarakat berada di era digital yang memiliki kecepatan penyebaran informasi lebih cepat dari era sebelumnya sehingga kegiatan-kegiatan tersebut sangat tepat untuk dilakukan.

2. Membangun ketertarikan (Appeal)

Tahapan selanjutnya adalah membangun ketertarikan. Setelah nilai integritas dikomunikasikan melalui berbagai media yang dimiliki, maka tahapan selanjutnya adalah menarik perhatian para profesional dalam organisasi dunia usaha ataupun pelaku usaha terkait program yang dilakukan. Jika para profesional dalam organisasi dunia usaha ataupun pelaku usaha tertarik dengan konten-konten terkait komunikasi nilai integritas, maka mereka akan mencoba untuk mencari tahu lebih lanjut terkait

program yang dilakukan terkait komunikasi integritas.

3. Mengundang rasa ingin tahu (Ask)

Tahapan ketiga adalah mendorong agar para profesional dalam organisasi dunia usaha ataupun pelaku usaha mulai bertanya terkait program dikomunikasikan. Tahapan ini cukup penting untuk dilakukan agar para profesional dalam organisasi dunia usaha ataupun pelaku usaha dapat menyampaikan setiap pertanyaan terkait program tersebut sebelum memutuskan ikut berpartisipasi dalam program yang sedang dilaksanakan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan media bagi target audiens untuk bertanya yakni melalui media sosial, website dan kanal-kanal media lainnya.

4. Mendorong tindakan antikorupsi (Act)

Pada tahapan ini para profesional dalam organisasi dunia usaha ataupun pelaku usaha telah yakin dengan program komunikasi nilai integritas.

Tahapan ini tidak hanya dilakukan menyebarkan informasi melalui berbagai media, tetapi juga dibutuhkan kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Divisi terkait atau *task force* yang memegang tanggung jawab harus dapat memfasilitasi target audiens agar mereka merasa nyaman dan tertarik untuk bergabung dalam program yang dikampanyekan. Tahapan ini merupakan tahapan penentu agar program komunikasi nilai integritas dapat berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Menciptakan advokasi (Advocate)

Walaupun para profesional dalam organisasi dunia usaha ataupun pelaku usaha sudah terlibat aktif dalam program yang telah dilaksanakan, tahapan ini tidak langsung berhenti di tahapan *act*. Divisi atau *task force* terkait di perusahaan harus mengupayakan agar pelaku usaha ataupun profesional di organisasi dunia usaha tersebut mau mereferensikan program-program nilai integritas tersebut secara luas.

VI. Membangun Jejaring dan Melakukan Aksi Kolektif

Upaya mencegah dan memberantas korupsi tentu bukan tugas dari KPK semata. Perlu partisipasi berbagai pihak untuk membantu KPK dalam mencegah dan memberantas korupsi. Terutama, di dunia usaha yang menjadi salah satu ranah terjadinya TPK. Setelah mendapatkan pengetahuan dan keterampilan antikorupsi, pelaku dunia usaha tidak bisa bekerja sendiri. Dibutuhkan jejaring dan aksi kolektif dari orang-orang yang mempunyai tujuan bersama. Adanya perkumpulan/organisasi orang-orang yang berintegritas diharapkan dapat meningkatkan kompetensi terkait materi integritas dan antikorupsi.

Terkait dunia usaha, KPK melalui Gerakan Profesional Berintegritas (PROFIT) terus mendorong dunia usaha terbebas dari praktik korupsi. Sejak diluncurkan pada 2016 sudah terdapat sekitar 132 perusahaan swasta dan BUMN yang aktif dalam gerakan ini. KPK juga telah menerbitkan buku panduan teknis pencegahan dunia usaha pada 5 Desember 2018 sebagai panduan yang dapat digunakan oleh seluruh perusahaan sebagai acuan minimum dalam membangun dan menerapkan

sistem pencegahan korupsi. Saat ini Program Cegah Korupsi Profesional Berintegritas (CEK PROFIT) milik KPK telah banyak diadopsi oleh para perusahaan di dunia usaha.

Selain mendorong kolaborasi pencegahan korupsi di dunia usaha melalui Gerakan PROFIT, KPK juga melakukan sinergi dengan Kamar Dagang Indonesia (KADIN) dalam upaya pemberantasan korupsi di sektor swasta dengan membentuk Komite Advokasi Nasional (KAN) untuk pelaku usaha dan regulator di pusat dan Komite Advokasi Daerah (KAD) untuk pelaku usaha dan regulator di daerah. KAN dan KAD yang terdiri dari regulator, asosiasi bisnis, akademisi, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM) memiliki tujuan membentuk forum kelompok kerja antikorupsi. Salah satu kegiatannya adalah membahas isu strategis yang menghasilkan rekomendasi serta pertukaran pengetahuan dan pengalaman mengenai bisnis berintegritas serta nilai antikorupsi. Beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh KAN dan KAD serta dapat dijadikan contoh oleh dunia usaha antara lain (KPK, 2017):

1. *Anti-corruption Working Group* (ACWG)

ACWG merupakan forum yang dibuat oleh KAN. Memiliki tujuan untuk membahas rencana aksi atas kendala yang sudah ditetapkan oleh KAN/KAD. ACWG merupakan Aksi kolaborasi semua pemangku kepentingan baik regulator, pelaku usaha maupun aparat penegak hukum (APH).

2. *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan kegiatan pertukaran pengetahuan terkait bisnis berintegritas serta program antikorupsi internal yang dapat memotivasi organisasi lain untuk membentuk lingkungan bisnis yang bersih tanpa korupsi. Sasaran dari kegiatan ini adalah para pelaku usaha dan regulator, terutama yang berkaitan dengan dunia bisnis. Tujuan kegiatan ini adalah memberikan nilai tambah dan membangun reputasi bagi organisasi yang melakukan upaya-upaya pencegahan korupsi. Selain itu, memicu interaksi dengan organisasi lain yang dapat memberikan umpan balik, menyarankan perubahan dan memberikan contoh praktik yang terbaik.

3. Sosialisasi Regulasi

Sistem pencegahan korupsi yang memadai dibutuhkan bagi pelaku usaha dalam rangka membangun lingkungan bisnis yang berintegritas. Sosialisasi berbagai regulasi yang ada dapat menjadi acuan bagi pelaku usaha dalam menyusun sistem pencegahan korupsi. Sehingga, para pelaku usaha dapat menciptakan nuansa usaha yang kompetitif, namun tetap bersih. Sosialisasi regulasi yang dilakukan oleh KAN merupakan sarana edukasi terkait penyuluhan regulasi-regulasi di dunia usaha dan pelayanan publik. Program tersebut dibutuhkan sebagai sistem pencegahan korupsi yang memadai bagi pelaku usaha dalam rangka membangun lingkungan bisnis yang berintegritas. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah agar pelaku usaha dan regulator memahami berbagai peraturan yang berkaitan dengan pencegahan korupsi di sektor usaha. Selain itu, program ini juga bertujuan agar pelaku usaha atau perusahaan dapat mengimplementasikan sistem pencegahan korupsi yang

memadai dalam menjalankan bisnis dengan mengacu pada peraturan yang ada.

Contoh perusahaan yang menerapkan jejaring antikorupsi :

Kerja sama pencegahan TPK telah dilakukan oleh PT Pertamina (Persero) bersama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Hal itu terbukti dapat memberantas TPK, ditinjau dari keberhasilan menyelamatkan potensi kerugian negara atas aset sebesar Rp 9,5 triliun. Aset tersebut adalah aset negara yang dikelola Pertamina yang sebelumnya tidak dapat dikembangkan. Kini, aset itu menjadi bermanfaat, terutama bagi masyarakat dan pemerintah daerah setempat.

Sinergi Pertamina dengan KPK menitikberatkan pada tindakan pencegahan tindakan korupsi, sehingga dapat meminimalkan terjadinya kerugian negara. Selain KPK, Pertamina juga mendapat dukungan dari Polri dan Kejaksaan Agung, sehingga seluruh proses bisnis, termasuk proses pendayagunaan

aset, menjadi lebih transparan dan terhindar dari pelanggaran hukum.

Kerja sama pencegahan TPK dilakukan mulai dari pengawasan dan pengelolaan kegiatan antikorupsi, menerapkan dan meningkatkan kepatuhan Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN), menerapkan Program Pengendalian Gratifikasi, menerapkan *whistleblowing system*, serta membangun budaya integritas di seluruh pekerja dan mitra kerja Pertamina tanpa terkecuali. Selain itu, Pertamina dan KPK juga bersinergi dalam melakukan optimalisasi aset serta penerapan ISO 37001 Sistem Management Anti Penyuapan (SMAP).

Kerja sama dengan KPK akan terus ditingkatkan untuk menegaskan Pertamina sebagai BUMN yang mengelola perusahaan dalam kerangka integritas, bersih, dan transparan. GCG di Pertamina tidak lagi sebagai sesuatu yang bersifat mandatory, melainkan sudah menjadi budaya dan kebutuhan dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari mulai dari manajemen puncak hingga pekerja di lapangan.

Sumber: CNBC Indonesia, 2020



Studi Kasus (Caslione & DiCola, 2020):

Mencapai Tujuan dengan Jalan Pintas dan Cara yang Tidak Baik

Masalah korupsi juga terjadi di bisnis ekspor-impor. Salah satunya terjadi karena produk impor memiliki masa simpan dan tanggal kadaluwarsa. Sementara itu, bisnis ini memerlukan izin dari tiga kementerian di negara pengimpor, yakni Kementerian Pangan, Ekspor, dan Bea Cukai.

Memperoleh izin yang diperlukan biasanya membutuhkan waktu antara 8-12 minggu. Jangka waktu tersebut terlalu lama jika dibandingkan dengan umur simpan barang karena dalam kasus ini jenis barang mudah rusak dalam waktu 4 (empat) minggu. Mengetahui permasalahan atau

kendala tersebut, seorang agen perantara lokal menawarkan untuk mempercepat proses perizinan bagi eksportir dengan syarat membayarkan biaya jasa sejumlah US\$ 6.000.

Pembayaran yang begitu besar secara substansial mengurangi margin keuntungan untuk perusahaan. Pada saat yang bersamaan menyebabkan hubungan berkelanjutan antara eksportir dan agen lokal tersebut. Hal itu dapat mengakibatkan eksportir akan terus-menerus membayar expedite fee kepada agen perantara sebagai bentuk pengganti uang yang harus dibayar pada pemerintah

untuk menerbitkan izin yang diperlukan.

Dalam contoh kasus tersebut, korupsi yang dilakukan berpotensi memberikan dampak berkepanjangan dan meluas. Sehingga, akan memberikan efek bagi banyak pihak, termasuk masyarakat. Sebabnya, proses ini akan berlangsung terus-menerus untuk mempertahankan perizinan yang dibutuhkan, walaupun dengan cara yang tidak baik.

Berdasarkan case study tersebut, tindakan yang dilakukan agen perantara termasuk dalam jenis TPK apa?

- ☐ **Korupsi yang berdampak bagi kerugian keuangan negara**
- ☐ **Gratifikasi**
- ☐ **Konflik kepentingan**
- ☐ **Suap**
- ☐ **Penggelapan dalam jabatan**
- ☐ **Pemerasan**
- ☐ **Perbuatan Curang**

Selain membentuk jejaring, para pelaku dunia usaha perlu mendorong terciptanya aksi kolektif untuk menumbuhkan budaya antikorupsi dengan melibatkan banyak pihak yang mempercepat arus informasi, sehingga dapat lebih mendorong kerjasama

antar satu pihak dengan pihak yang lain. Aksi kolektif di dunia usaha dapat dilakukan antara lain melalui: Deklarasi Antikorupsi, Pakta Integritas, Prakarsa Prinsip, dan Sertifikasi Koalisi Bisnis (Sarah, 2016). Berikut penjelasan selengkapnya.

A. Deklarasi Antikorupsi

Deklarasi Antikorupsi adalah bentuk komitmen dalam bertindak dengan benar khususnya pada proyek (pekerjaan) yang berlangsung. Komitmen dalam deklarasi antikorupsi ini dituangkan dalam perjanjian dengan pihak eksternal pada proyek yang sedang berlangsung. Deklarasi antikorupsi ini bertujuan untuk mencegah berbagai bentuk kecurangan dalam transaksi bisnis dan mengurangi risiko dari tindakan curang salah satu pihak, serta menjadi sebuah pernyataan tertulis dan bukti penandatanganan bagi setiap pihak yang terlibat dalam proyek. Mekanisme pelaksanaan deklarasi dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan komitmen bahwa pegawai atau staf perusahaan tersebut tidak menawarkan, membayarkan, menerima atau

meminta suap, kemudian perusahaan tersebut menyertakan deklarasi antikorupsi dalam dokumen tendernya. Pembentukan komitmen ini memuat beberapa hal yakni mengenai diberlakukannya transparansi dan memiliki komitmen untuk tidak melakukan korupsi, penyuapan, serta penerapan bisnis yang adil. Contoh deklarasi antikorupsi yang pernah dilakukan adalah deklarasi Komunitas Pengusaha Berintegritas pada tahun 2017. Komunitas ini berkomitmen untuk mewujudkan dunia usaha nasional yang bersih, transparan, dan profesional.

B. Pakta Integritas

Setelah membuat komitmen sebagai bentuk usaha tindakan melawan korupsi, selanjutnya dibutuhkan sebuah kontrak sebagai salah satu bentuk usaha yang lebih mengikat. Kontrak tersebut dikenal sebagai Pakta Integritas. Pakta Integritas merupakan sebuah kontrak yang sifatnya formal sebagai bentuk peningkatan transparansi proyek yang dimonitor oleh pihak eksternal. Pakta Integritas ini memiliki tujuan sebagai langkah pencegahan pengurangan risiko korupsi melalui

peningkatan transparansi dari setiap transaksi dalam bisnis sehingga setiap pihak baik internal maupun eksternal dapat terus berlomba untuk mengawasi pelaksanaan transaksi dalam bisnis. Pembentukan pakta ini juga bertujuan untuk menjaga para pelaku usaha dari melakukan tindakan kecurangan. Kontrak Pakta Integritas berisikan hal-hal penting seperti prinsip-prinsip transparansi, antikorupsi, antisuap dan kegiatan bisnis yang terbuka. Apabila terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang telah dibuat maka pihak yang melanggar dapat menerima sanksi. Tentunya, dalam pembentukan perjanjian yang melibatkan dua pihak yang berbeda kerap ditemui perbedaan pendapat. Perbedaan pendapat tersebut dapat diselesaikan melalui arbitrase. Cara ini dilakukan dengan penandatanganan pakta integritas dari pihak pengguna (berkomitmen bahwa pegawainya tidak akan melakukan tindakan kecurangan dan mengizinkan pelaksanaan monitor dari pihak eksternal, mengemukakan informasi terkait proyek yang relevan), perusahaan yang mengikuti tender (berkomitmen untuk tidak melakukan tindakan kecurangan

seperti korupsi, suap dan lain-lain serta mengizinkan pengawasan oleh pihak eksternal dan mengungkapkan pengeluaran yang berhubungan dengan persiapan penawaran dan bekerjasama jika terjadi pelanggaran), serta pihak eksternal yang berperan sebagai pengawas (berkomitmen untuk memonitor transaksi, dokumen dan pertemuan-pertemuan serta menginformasikan kepada pelanggan jika terjadi pelanggaran).

C. Prakarsa Prinsip

Prakarsa prinsip tidak hanya melibatkan pihak perusahaan, tetapi juga berbagai pemangku kepentingan seperti masyarakat dan pihak lainnya untuk menerapkan bisnis yang transparan dan tindakan antikorupsi. Hal ini dapat diimplementasikan berdasarkan wilayah tertentu (misal negara, regional dan lain sebagainya) ataupun berdasarkan sektor tertentu. Inisiatif aksi kolektif ini juga dapat menjadi sebuah alat yang dapat digunakan untuk mendorong pemerintah untuk mengimplementasikan peraturan antikorupsi dengan lebih tegas. Prakarsa prinsip ini juga dapat menjadi komunikasi dengan pihak

eksternal dan pemangku kepentingan lainnya.

D. Sertifikasi Koalisi Bisnis

Setiap anggota yang memiliki sertifikat menjadi bukti kepada publik bahwa mereka memiliki standar dan langkah-langkah untuk melawan korupsi. Sertifikasi koalisi bisnis lebih memberikan penekanan pada pelaksanaan verifikasi. Aksi kolektif ini menekankan pelaksanaan verifikasi terhadap kepatuhan dari implementasi prinsip-prinsip yang disepakati dan hasil proses validasi tersebut menghasilkan sertifikasi. Adanya sertifikasi koalisi bisnis dapat meningkatkan kredibilitas anggota, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan atas kebijakan perusahaan. Bagi perusahaan yang tidak memenuhi syarat minimal yang ditentukan dapat dikeluarkan dari inisiatif koalisi bisnis.

Contoh:

Contoh (Chesnut, 2020): Airbnb dan L’Oreal. Membuat suatu program yang menantang anggota di suatu tim untuk membuat video lucu tentang skenario etis, dengan tujuan untuk mengajak para pemimpin berpartisipasi. Di Airbnb, program ini dilakukan dengan membuat video seperti iPhone pendek (tiga hingga lima menit) yang mengeksplorasi skenario seperti perekrut yang mengajukan pertanyaan wawancara yang tidak etis, tim yang merencanakan pesta liburan, dan seorang karyawan yang mencuri kantong kopi untuk mengisi bisnis sampingan. Menontonnya bersifat sukarela, tetapi cukup menghibur hingga setengah karyawan melihatnya setiap bulan, dan para pemimpin serta manajer sering menyarankan topik dan meminta untuk ditampilkan di dalamnya. Jadikan setiap nilai integritas integritas sebagai bagian dari setiap rapat perusahaan atau (seperti yang dilakukan di Chegg) dengan mengadakan tes bergaya pertunjukan permainan di mana para pemimpin harus menjawab pertanyaan sulit tentang kode etik. Atau buat program “Duta Etika” seperti yang ada di L’Oreal dan Airbnb, di mana para sukarelawan dari seluruh perusahaan diberikan pelatihan khusus dan memberikan nasihat etika kepada karyawan lain.

VII. Menunjukan Konsekuensi

Di suatu perusahaan tentu saja pernah terjadi sebuah pelanggaran, baik oleh atasan maupun karyawan. Pelanggaran yang terjadi khususnya dalam hal etika harus diselidiki dan jika terbukti, konsekuensi yang adil dan wajar harus diberikan. Para pemimpin dan orang-orang yang memiliki kinerja buruk tidak boleh dibiarkan begitu saja. Bahkan di perusahaan dengan protokol pelaporan dan investigasi yang kuat, karyawan mungkin skeptis bahwa laporan akan ditindaklanjuti dan mungkin secara sinis berasumsi bahwa tidak ada yang terjadi.

Budaya semacam itu mengikis kepercayaan dan membuat semua orang enggan melaporkan masalah. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan membangun transparansi ke dalam proses. Perusahaan seperti Airbnb dan Cisco berbicara dengan karyawan tentang apa yang terjadi ketika klaim diajukan, dan mereka mengeluarkan “laporan transparansi” reguler dengan tetap menghormati privasi, memberikan data kepada karyawan tentang jumlah laporan, jenis keluhan, berapa banyak yang diselidiki dan dibuktikan, dan berbagai konsekuensi. Memberikan

jendela transparansi ke dalam proses yang baik dapat membangun kepercayaan.

Hal itu tentu saja dapat secara efektif membangun rasa berani dan kontribusi karyawan dalam melaporkan hal-hal yang tidak sesuai dengan etika perusahaan. Dengan memberikan jaminan perlindungan dan keadilan bagi pelapor serta hukuman yang pantas diberikan kepada pelaku pelanggaran etika perusahaan.

Penanganan Korupsi

“Dengan integritas mungkin membutuhkan waktu yang lama dalam perhitungan secara ekonomi tetapi seketika akan mendapatkan ketenangan dalam hidup”

Sven Schnieders

Proses Penanganan TPK di KPK

Salah satu bentuk partisipasi aktif pelaku usaha/professional di dunia usaha dalam membangun budaya antikorupsi adalah melaporkan dan melakukan monitoring terhadap TPK yang terjadi di lingkungannya kepada pihak yang berwenang, salah satunya KPK. Karena itu penting untuk mengetahui proses penanganan TPK yang dilakukan oleh KPK. Proses penanganan TPK di KPK terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut (KPK, 2016):

A. Tahapan Pengaduan



Pengaduan masyarakat menjadi salah satu sarana efektif untuk mendukung upaya pemberantasan korupsi. Oleh karena itu, KPK sangat mengharapkan peran serta masyarakat untuk memberikan akses in-

formasi ataupun laporan adanya dugaan TPK yang terjadi di sekitarnya. Informasi yang valid disertai bukti pendukung yang kuat akan sangat membantu KPK dalam menuntaskan sebuah perkara korupsi.

Peran masyarakat begitu vital dalam pemberantasan korupsi sehingga negara memberikan status perlindungan status hukum maupun juga perlindungan keamanan bagi mereka yang melaporkan TPK. Perlindungan tersebut diberikan berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2018 tentang Tatacara bahwa masyarakat dapat berperan serta membantu upaya pencegahan dan pemberantasan TPK. Peran serta masyarakat yang dapat dilakukan berdasarkan Pasal 2 ayat (2) dapat diwujudkan dalam bentuk:

- a. Hak mencari, memperoleh, dan memberikan informasi adanya dugaan telah terjadi TPK;
- b. Hak untuk memperoleh pelayanan dalam mencari, memperoleh, dan memberikan informasi adanya dugaan telah terjadi TPK kepada Penegak Hukum yang menangani perkara TPK;
- c. Hak menyampaikan saran dan pendapat secara bertanggung jawab kepada Penegak Hukum

yang menangani perkara TPK;

- d. Hak untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan tentang laporan yang diberikan kepada Penegak Hukum;
- e. Hak untuk memperoleh perlindungan hukum.

Pasal 2 ayat (3) menjelaskan bahwa hak sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, norma agama, dan norma sosial.

Selanjutnya Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2018 tentang Tatacara Pengaduan bagian kedua yang mencakup Pasal 3 sampai dengan Pasal 10 menjelaskan tata cara mencari, memperoleh, dan memberikan informasi sebagai berikut:

a. Tatacara memperoleh informasi:

1. Masyarakat dapat mencari dan memperoleh informasi mengenai dugaan telah terjadi TPK dari badan publik atau swasta;
2. Untuk mencari dan memperoleh informasi sebagaimana dimaksud, masyarakat mengajukan permohonan kepada pejabat yang

berwenang pada badan publik atau swasta;

3. Permohonan sebagaimana dimaksud dalam dapat disampaikan secara lisan atau tertulis baik melalui media elektronik maupun elektronik. Dalam hal permohonan sebagaimana dimaksud disampaikan secara lisan, pejabat yang berwenang pada badan publik atau swasta wajib mencatat permohonan secara tertulis. Permohonan sebagaimana dimaksud paling sedikit memuat identitas diri disertai dengan dokumen pendukung; dan informasi yang sedang dicari dan akan diperoleh dari badan publik atau swasta.

b. Tatacara memberikan informasi:

1. Masyarakat dapat memberikan informasi mengenai adanya dugaan telah terjadi TPK kepada: Pejabat yang berwenang pada badan publik; dan/atau penegak hukum;
2. Pemberian informasi kepada pejabat yang berwenang pada badan publik dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

3. Pemberian informasi kepada penegak hukum dilakukan dengan membuat laporan. Laporan sebagaimana dapat disampaikan secara lisan atau tertulis baik melalui media elektronik maupun nonelektronik. Dalam hal laporan disampaikan secara lisan, penegak hukum atau petugas yang berwenang wajib mencatat laporan secara tertulis. Selanjutnya, laporan wajib ditandatangani oleh pelapor dan penegak hukum atau petugas yang berwenang;
4. Laporan mengenai dugaan telah terjadi TPK paling sedikit memuat: Identitas Pelapor dan uraian mengenai fakta tentang dugaan telah terjadi TPK. Dalam menyampaikan laporan harus disertai dengan dokumen pendukung paling sedikit: Fotokopi kartu tanda penduduk atau identitas diri yang lain dan dokumen atau keterangan yang terkait dengan dugaan TPK yang dilaporkan;
5. Penegak hukum wajib melakukan pemeriksaan terhadap laporan secara administratif dan substantif. Pemeriksaan dilakukan dalam waktu paling lama 30 (tiga



puluh) hari kerja terhitung sejak tanggal laporan diterima. Dalam proses pemeriksaan substantif, penegak hukum dapat meminta keterangan dari pelapor. Pemberian keterangan oleh pelapor dapat disampaikan secara lisan dan/atau tertulis. Dalam hal pelapor tidak memberikan keterangan, tindak lanjut laporan ditentukan oleh penegak hukum. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara permintaan dan pemberian keterangan pelapor diatur dengan peraturan masing-masing pimpinan instansi penegak hukum;

6. Pelapor berhak mengajukan pertanyaan tentang laporannya yang diberikan kepada penegak hukum dan penegak hukum wajib memberikan jawaban atas pertanyaan tentang laporan tersebut dalam jangka waktu paling lambat 30 (tiga puluh hari) kerja terhitung sejak tanggal pertanyaan diajukan. Penyampaian jawaban sebagaimana dimaksud dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Tatacara penyampaian saran dan pendapat:

1. Masyarakat dapat menyampaikan saran dan pendapat kepada Penegak Hukum mengenai penanganan perkara TPK. Saran dan pendapat dapat disampaikan secara lisan atau tertulis baik melalui media elektronik maupun nonelektronik. Dalam hal saran dan pendapat disampaikan secara lisan, Penegak Hukum wajib mencatat saran dan pendapat secara tertulis;
2. Saran dan pendapat wajib ditandatangani oleh pihak yang menyampaikan saran dan pendapat serta penegak hukum. Saran dan pendapat paling sedikit memuat: Identitas diri yang disertai dengan dokumen pendukung serta saran dan pendapat mengenai penanganan perkara TPK.

d. Perlindungan hukum:

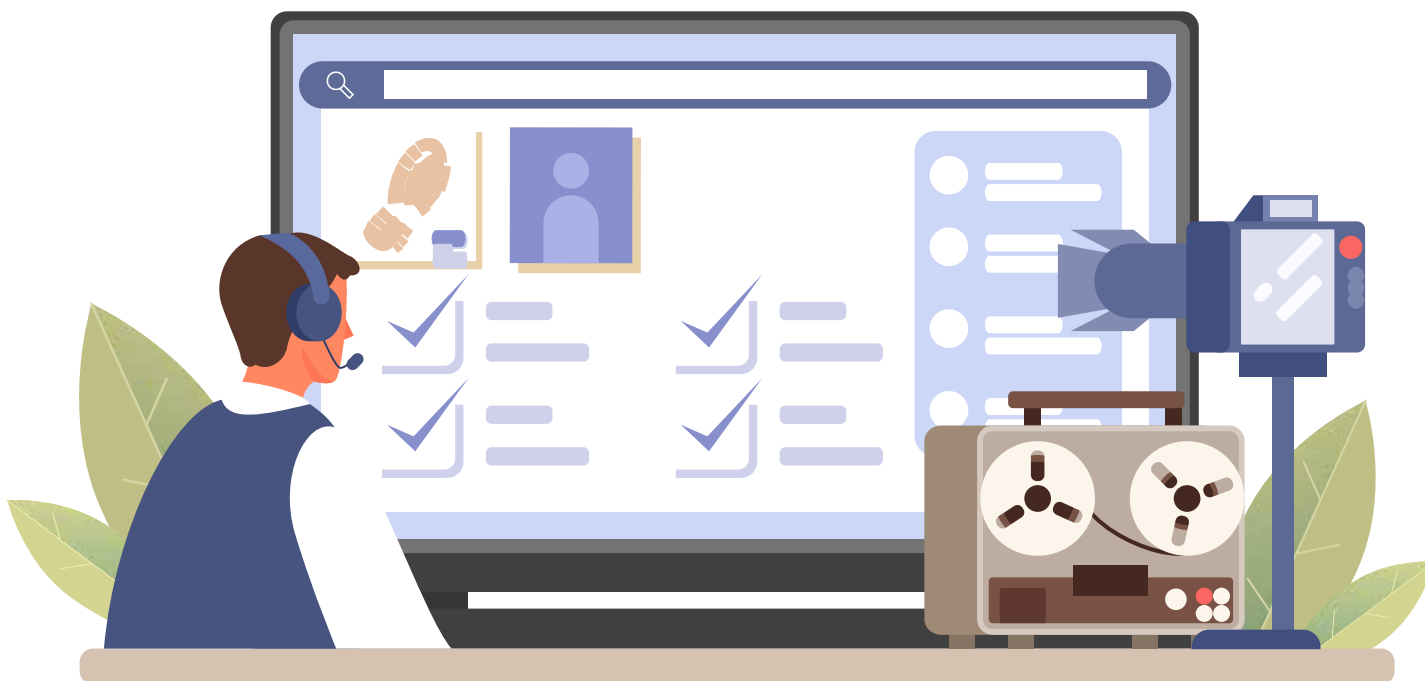
1. Hak untuk memperoleh perlindungan hukum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf e diberikan oleh penegak hukum kepada masyarakat dalam hal: a. melaksanakan haknya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) huruf a, huruf b, dan huruf c; dan b. diminta hadir dalam proses penyelidikan,

penyidikan, dan pemeriksaan di sidang pengadilan sebagai Pelapor, saksi, atau ahli;

2. Pelindungan hukum diberikan kepada Pelapor yang laporannya mengandung kebenaran;
3. Pelindungan hukum dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
4. Dalam memberikan pelindungan hukum penegak hukum dapat bekerja sama dengan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban.

e. Tatacara pemberian penghargaan:

1. Masyarakat yang berjasa membantu upaya pencegahan, pemberantasan, atau pengungkapan TPK diberikan penghargaan. Penghargaan diberikan kepada: Masyarakat yang secara aktif, konsisten, dan berkelanjutan bergerak di bidang pencegahan TPK; atau b. Pelapor. Penghargaan diberikan dalam bentuk piagam dan/atau premi;
2. Penghargaan dalam upaya pencegahan TPK diberikan kepada masyarakat yang secara aktif, konsisten, dan berkelanjutan



bergerak di bidang pencegahan TPK. Penghargaan diberikan dalam bentuk piagam. Untuk memberikan penghargaan, penegak hukum melakukan penilaian berdasarkan laporan kegiatan pencegahan TPK yang telah dilakukan secara berkala;

3. Penghargaan dalam upaya pemberantasan atau pengungkapan TPK diberikan kepada pelapor. Penghargaan dapat diberikan dalam

bentuk piagam dan/atau premi. Untuk memberikan penghargaan, penegak hukum melakukan penilaian terhadap tingkat kebenaran laporan yang disampaikan oleh pelapor dalam upaya pemberantasan atau pengungkapan TPK. Penilaian dilakukan dalam waktu paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja terhitung sejak salinan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap

diterima oleh Jaksa. Penilaian dikoordinasikan oleh jaksa. Dalam memberikan penilaian, Penegak Hukum mempertimbangkan paling sedikit: Peran aktif pelapor dalam mengungkap TPK, kualitas data laporan atau alat bukti, dan risiko faktual bagi Pelapor. Dalam hal hasil penilaian disepakati untuk memberikan penghargaan berupa premi, besaran premi diberikan sebesar dua permil dari jumlah

kerugian keuangan negara yang dapat dikembalikan kepada negara. Besaran premi yang diberikan paling banyak Rp. 200.000.000 (dua ratus juta rupiah). Dalam hal TPK berupa suap, besaran premi diberikan sebesar dua permil dari nilai uang suap dan/atau uang dari hasil lelang barang rampasan. Besaran premi yang diberikan untuk TPK berupa suap paling banyak Rp 10.000.000,00 (sepuluh juta rupiah).

f. Prosedur teknis pemberian penghargaan:

1. Pemberian penghargaan berupa piagam dan/atau premi dilaksanakan berdasarkan hasil penilaian yang ditetapkan dalam keputusan pimpinan instansi penegak hukum. Keputusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak tanggal berakhirnya penilaian;
2. Pelaksanaan pemberian penghargaan berupa piagam dilakukan dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari kerja terhitung sejak tanggal keputusan



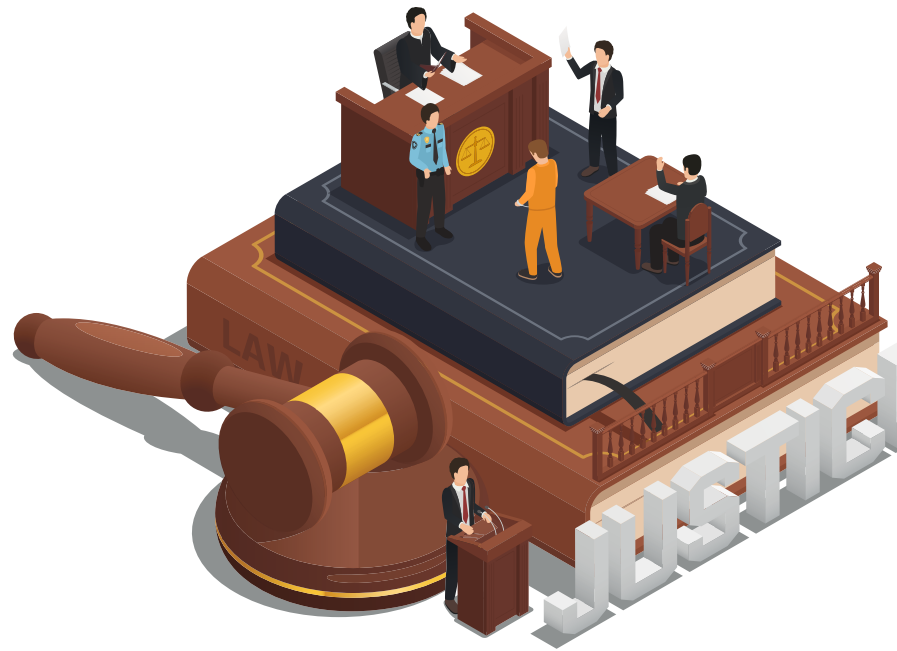
- instansi pimpinan penegak hukum ditetapkan;
 3. Pelaksanaan pemberian penghargaan berupa premi dilakukan setelah kerugian keuangan negara, uang suap, dan/atau uang dari hasil lelang barang rampasan disetor ke kas negara. Pengalokasian dan pencairan dana untuk pemberian penghargaan berupa premi sebagaimana dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 4. Upaya hukum luar biasa tidak membatalkan pemberian penghargaan kepada Pelapor;
 5. Dalam hal penerima penghargaan meninggal dunia dan/atau tidak diketahui keberadaannya, penghargaan diberikan kepada ahli warisnya;
- Pemberian penghargaan berupa piagam dan dialokasikan dalam Dengan demikian, jika memiliki informasi maupun bukti-bukti terjadinya korupsi, jangan ragu untuk melaporkannya

ke KPK. Kerahasiaan identitas pelapor dijamin selama pelapor tidak mempublikasikan sendiri perihal laporan tersebut.

KPK memberikan wadah bagi masyarakat untuk berkontribusi dalam pencegahan dan pemberantasan TPK di Indonesia. Masyarakat dapat melaporkan terduga kasus korupsi melalui berbagai kanal pengaduan yang disediakan oleh KPK. Berikut ini beberapa kanal pengaduan yang disediakan oleh KPK:

- Surat: Direktorat Pelayanan Laporan dan Pengaduan Masyarakat, Gedung Merah Putih KPK Jl. Kuningan Persada Kav. 4, Setiabudi, Jakarta, 12950
- Call Center KPK: 198
- PO BOX 575 Jakarta 10120
- SMS: 0855 8575 575
- Whatsapp: 0811 959 575
- E-mail: pengaduan@kpk.go.id.
- KPK Whistleblower System: <http://kws.kpk.go.id>
- Faks: (021) 5289 2456

Salah satu kanal pengaduan yang mudah dilakukan yaitu melalui KPK *Whistleblower System*.



Apakah yang dimaksud KPK Whistleblower System?

KPK Whistleblower System merupakan sebuah sistem daring di mana seseorang dapat memberikan laporan dugaan TPK kepada KPK terkait temuan perbuatan yang terindikasikan tindak pidana korupsi yang terjadi di dalam organisasinya dan dia memiliki akses informasi yang cukup terkait tindak pidana korupsi tersebut. KPK memfasilitasi pelapor dengan menjamin

kerahasiaan identitas pelapor (KPK, 2016).

Selain itu, pelapor juga dapat aktif ikut serta dalam pemantauan perkembangan laporan yang disampaikan. Pelapor dapat memantaunya dengan mengunjungi laman KPK: (www.kpk.go.id), lalu pilih menu “KPK Whistleblower’s System”, atau langsung mengaksesnya melalui: <http://kws.kpk.go.id>.



Gambar 3.2 Tahapan Pengaduan TPK

Bagaimana proses tindak lanjut pengaduan pada sistem pelaporan KWS?

Petugas menerima pengaduan terduga tindakan korupsi lalu akan melakukan verifikasi laporan pada sistem KWS dalam jangka waktu 5 hari kerja dari sejak laporan diterima. Petugas akan memeriksa kelengkapan dokumen yang diberikan dan apakah laporan yang disampaikan termasuk pada kewenangan KPK.

Apabila laporan yang disampaikan termasuk pada kewenangan KPK maka dapat diproses ke tahapan berikutnya, yaitu tahap penelaahan (pemeriksaan). Petugas akan menginformasikan nomor registrasi/nomor agenda pengaduan yang terdaftar pada sistem penanganan Pengaduan Masyarakat KPK.

Tahapan selanjutnya laporan tersebut akan tindak lebih lanjut oleh tim penelaah pengaduan KPK.

Selama proses penelaahan kasus, pelapor dapat dihubungi oleh tim penelaah untuk koordinasi dan penggalan informasi lebih lanjut.

Setelah itu, pelapor akan mendapatkan respons dengan cara tertulis maupun lisan mengenai hasil penelaahan yang dilakukan.

Apakah pelapor dapat menanyakan tindak lanjut laporan/pengaduan yang disampaikan?

Ya, pelapor dapat menanyakan kelanjutan laporan yang telah disampaiakannya melalui sistem pelaporan KWS atau melalui kanal

pengaduan lain yang disediakan oleh KPK. Pelapor hanya perlu menginformasikan username pengaduan pada sistem pelaporan KWS maupun nomor registrasi/nomor agenda pengaduan yang terdaftar pada sistem penanganan pengaduan masyarakat yang sebelumnya telah diinformasikan oleh petugas.

Terdapat beberapa tahapan terkait pengaduan tindak pidana korupsi dalam KPK. Pertama, KPK akan menerima laporan dari masyarakat terkait adanya tindak pidana korupsi. Kedua, dilakukan verifikasi laporan yang masuk ke dalam database KPK. Ketiga, akan dilakukan proses penelaahan untuk melakukan penyelidikan lebih lanjut berdasarkan laporan yang masuk. Terakhir, akan

dilalui proses pengumpulan informasi serta bukti pendukung dari pelapor. Tahapan yang dilalui dalam melakukan pengaduan TPK dapat dilihat pada gambar 3.2.

B. Tahapan Penyelidikan

Berdasarkan Pasal 1 angka 5 KUHAP penyelidikan adalah serangkaian tindakan penyelidikan untuk mencari dan menemukan suatu peristiwa yang diduga sebagai tindak pidana guna menentukan dapat atau tidaknya dilakukan penyidikan menurut yang diatur dalam Undang-Undang. Wewenang penyelidikan diatur dalam pasal 5 KUHAP yaitu meliputi:

- Menerima laporan atau pengaduan dari seorang tentang adanya tindak pidana;
- Mencari keterangan dan barang bukti;
- Menyuruh berhenti seorang yang dicurigai dan menanyakan serta memeriksa tanda pengenal diri;
- Mengadakan tindakan lain menurut hukum yang bertanggung jawab.

Bentuk penyelidikan sendiri terbagi menjadi dua bentuk yakni penyelidikan terbuka dan penyelidikan

tertutup. Penyelidikan terbuka dilakukan dengan cara melakukan wawancara ataupun klarifikasi terhadap laporan. Sedangkan penyelidikan tertutup dilakukan dengan cara melakukan *profiling, surveillance, under cover*, pengamatan dan *interception*.

Inti dari kegiatan penyelidikan adalah untuk menentukan apakah peristiwa yang dilaporkan bisa dilanjutkan ke tahap penyidikan atau tidak.

C. Tahapan Penyidikan

Berdasarkan Pasal 1 angka 2 KUHAP penyidikan adalah serangkaian tindakan penyidik dalam hal dan menurut cara yang diatur dalam Undang-Undang untuk mencari serta mengumpulkan bukti yang dengan bukti itu membuat terang tentang tindak pidana yang terjadi dan guna menemukan tersangkanya. Dalam tahapan ini penyidik melakukan kegiatan penyidikan, guna menentukan atau menemukan tersangkanya berdasarkan alat bukti yang sah sebagaimana dimaksud dalam pasal 184 KUHAP.

Pelaksanaan penyidikan ditangani oleh pejabat penyidik atau penyidik pembantu sesuai dengan kewenangannya

masing-masing yang diatur dalam Pasal 7 KUHAP mengenai kewenangan dari penyidik dan Pasal 11 KUHAP mengenai kewenangan penyidik pembantu. Adapun wewenang penyidik sebagaimana diatur dalam pasal 7 ayat (1) KUHAP adalah sebagai berikut:

- Menerima laporan-laporan atau pengaduan dari seseorang tentang adanya tindak pidana;
- Melakukan tindakan pertama pada saat di tempat kejadian;
- Menyuruh berhenti seorang tersangka dan memeriksa tanda pengenal diri tersangka;
- Melakukan penangkapan, penahanan, penggeledahan, dan penyitaan;
- Melakukan pemeriksaan dan penyitaan surat;
- Mengambil sidik jari dan memotret seseorang;
- Memanggil orang untuk didengar dan diperiksa sebagai tersangka atau saksi;
- Mendatangkan orang ahli yang diperlukan dalam hubungannya dengan pemeriksaan tersangka;
- Mengadakan penghentian penyidikan
- .

D. Tahapan Penuntutan

Berdasarkan Pasal 1 angka 7 KUHAP penuntutan adalah tindakan penuntut umum yang bertujuan untuk untuk melimpahkan perkara pidana ke Pengadilan Negeri yang berwenang dalam hal dan menurut cara yang diatur dalam Undang-Undang ini dengan permintaan supaya diperiksa dan diputus oleh hakim di sidang pengadilan. Dalam Undang-Undang No.16 Tahun 2004 tentang Kejaksaan RI pasal 2 ayat (1) ditegaskan bahwa Kejaksaan RI adalah lembaga pemerintah yang melaksanakan kekuasaan negara dalam bidang penuntutan serta kewenangan lain berdasarkan undang-undang.

- a. Menerima dan memeriksa berkas perkara penyidikan dari penyidik atau penyidik pembantu;
- b. Mengadakan prapenuntutan apabila ada kekurangan pada penyidikan dengan memperhatikan ketentuan Pasal 110 ayat (3) dan ayat (4), dengan memberi petunjuk dalam rangka penyempurnaan penyidikan dari penyidik;
- c. Memberikan perpanjangan penahanan, melakukan penahanan atau penahanan lanjutan,

mengubah status tahanan setelah perkaranya dilimpahkan oleh penyidik dan menanggukuhkan permohonan;

- d. Membuat surat dakwaan;
- e. Melimpahkan perkara ke pengadilan;
- f. Menyampaikan pemberitahuan kepada terdakwa tentang ketentuan hari dan waktu perkara disidangkan yang disertai surat panggilan, baik kepada terdakwa maupun kepada saksi, untuk datang pada sidang yang telah ditentukan;
- g. Melakukan penuntutan;
- h. Menutup perkara demi kepentingan hukum;
- i. Mengadakan tindakan lain dalam lingkup tugas dan tanggung jawab sebagai penuntut umum menurut ketentuan undang-undang ini;
- j. Melaksanakan penetapan hakim.

Wewenang penuntut umum dalam penuntutan TPK diatur di dalam Bab II KUHAP. Wewenang tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Menerima pemberitahuan dari penyidik dalam hal penyidik telah

mulai melakukan penyidikan suatu peristiwa yang merupakan tindak pidana Pasal 109 ayat (1) dan pemberitahuan baik dari penyidik pegawai negeri sipil (PNS), yang dimaksud oleh Pasal 6 ayat (1) huruf b mengenai penyidikan dihentikan demi hukum;

- b. Menerima berkas perkara dari penyidik dalam tahap pertama dan kedua sebagaimana dimaksud oleh Pasal 8 ayat (3) huruf a dan b. Dalam hal acara pemeriksaan singkat menerima berkas perkara langsung dari penyidik pembantu (Pasal 12);
- c. Mengadakan prapenuntutan (Pasal 14 huruf b) dengan memperhatikan materi Pasal 110 ayat (3) dan (4) serta Pasal 138 ayat (1) dan (2);
- d. Memberikan perpanjangan penahanan (Pasal 24 ayat (2), Pasal 25, dan Pasal 29), melakukan penahanan kota (Pasal 22 ayat (3)), serta mengalihkan jenis penahanan (Pasal 23);
- e. Atas permintaan tersangka atau terdakwa mengadakan penangguhan penahanan serta dapat mencabut penangguhan penahanan dalam hal tersangka

atau terdakwa melanggar syarat yang ditentukan (Pasal 31);

- f. Mengadakan penjualan lelang sitaan yang lekas rusak atau membahayakan karena tidak mungkin untuk disimpan sampai putusan pengadilan terhadap perkara itu memperoleh kekuatan hukum tetap atau mengamankannya dengan disaksikan oleh tersangka atau kuasanya (Pasal 45 ayat (1));
- g. Melarang atau mengurangi kebebasan antara penasihat hukum dengan tersangka sebagai akibat disalahgunakan haknya (Pasal 70 ayat (4); mengawasi hubungan antara penasihat hukum dengan tersangka tanpa mendengar isi pembicaraan (Pasal 71 ayat (1)) dan dalam hal kejahatan terhadap keamanan negara dapat mendengarkan isi pembicaraan tersebut (Pasal 71 ayat (2)). Pengurangan kebebasan hubungan antara penasihat hukum dan tersangka tersebut dilarang apabila perkara telah dilimpahkan oleh penuntut umum untuk disidangkan (Pasal 74);
- h. Meminta dilakukan praperadilan kepada Ketua Pengadilan Negeri untuk menerima sah atau tidaknya

suatu penghentian penyidikan oleh penyidik (Pasal 80). Maksud pasal ini adalah untuk menegakkan hukum, keadilan, dan kebenaran melalui sarana pengawasan secara horizontal;

- i. Dalam perkara koneksitas, karena perkara pidana itu harus diadili oleh pengadilan dalam lingkungan peradilan umum, maka penuntut umum menerima penyerahan berkas perkara dari oditur militer dan selanjutnya dijadikan dasar untuk mengajukan perkara tersebut kepada pengadilan yang berwenang (Pasal 91 ayat (1);
- j. Menentukan sikap apakah suatu berkas perkara telah memenuhi persyaratan atau tidaknya untuk dilimpahkan ke pengadilan (Pasal 139);
- k. Mengadakan tindakan lain dalam lingkup tugas dan tanggung jawab selaku penuntut umum (Pasal 14 huruf i). Yang dimaksud dengan tindakan lain adalah meneliti identitas tersangka, barang bukti dengan tindakan lain antara lain meneliti identitas tersangka, barang bukti dengan memperhatikan secara tegas batas wewenang dan fungsi antara penyidik, penuntut umum,

dan pengadilan. Apabila penuntut umum berpendapat bahwa dari hasil penyidikan dapat dilakukan penuntutan, maka dalam waktu secepatnya ia membuat surat dakwaan (Pasal 140 ayat (1));

1. Membuat surat penetapan penghentian penuntutan Pasal 140 ayat (2) huruf a, dikarenakan:

1. Tidak terdapat cukup bukti.
2. Peristiwa tersebut bukan merupakan tindak pidana.
3. Perkara ditutup demi hukum.

menerima beberapa berkas perkara dalam hal:

1. Beberapa tindak pidana yang dilakukan oleh seorang yang sama dan kepentingan pemeriksaan tidak menjadikan halangan terhadap penggabungannya;
2. Beberapa tindak pidana yang bersangkutan-paut satu dengan yang lain;
3. Beberapa tindak pidana yang tidak bersangkutan-paut satu dengan yang lain, akan tetapi satu dengan yang lain itu ada hubungannya, yang dalam hal ini penggabungan tersebut perlu bagi kepentingan pemeriksaan.

Sistem penuntutan di Indonesia

dikenal dengan dua asas, yaitu:

- a. Asas Legalitas
Asas legalitas tercantum dalam Pasal 1 ayat (1) KUHP bahwa suatu perbuatan tidak dapat dipidana, kecuali berdasarkan kekuatan ketentuan perundang-undangan pidana yang telah ada. Artinya bahwa perbuatan tindak pidana harus diproses tanpa memandang siapa dan latar belakang pelakunya.
- b. Asas Oportunitas
Asas Oportunitas adalah asas hukum yang memberikan wewenang kepada penuntut umum untuk menuntut atau tidak menuntut dengan atau tanpa syarat seseorang atau korporasi yang telah mewujudkan delik demi kepentingan umum (A.Z. Abidin Farid dalam Andi Hamzah, 2000:14).

Berdasarkan Undang-Undang No.19 Tahun 2019 tentang Komisi Pemberantasan Korupsi maka dalam melaksanakan wewenang sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10 KPK berwenang mengambil alih penyidikan dan/atau penuntutan terhadap pelaku TPK yang sedang dilakukan oleh kepolisian atau Kejaksaan. Pengambilalihan penyidikan dan/atau

penuntutan dilakukan oleh KPK dengan alasan:

- Laporan masyarakat mengenai TPK tidak ditindaklanjuti;
- Proses penanganan TPK tanpa ada penyelesaian atau tertunda tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan;
- Penanganan TPK ditujukan untuk melindungi pelaku TPK yang sesungguhnya;
- Penanganan TPK mengandung unsur TPK;
- Hambatan penanganan TPK karena campur tangan dari pemegang kekuasaan eksekutif, yudikatif, atau legislatif; atau
- Keadaan lain yang menurut pertimbangan kepolisian atau Kejaksaan, penanganan TPK sulit dilaksanakan secara baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

E. Asset Tracing

Pengertian aset diatur dalam Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (KUHP) pasal 499 tentang kebendaan, yang meliputi tiap-tiap barang dan tiap-tiap hak, yang dapat dikuasai oleh hak milik. Kebendaan menurut bentuknya, dibedakan menjadi benda bertubuh dan tak bertubuh. Sedangkan menurut



sifatnya, benda dibedakan menjadi benda bergerak yaitu yang dihabiskan dan tidak dapat dihabiskan, serta benda tidak bergerak.

Penelusuran Aset (*Asset Tracing*) adalah tindakan yang dilakukan oleh seorang investigator/auditor forensik untuk mengumpulkan bukti-bukti segala macam transaksi yang berkaitan dengan aset hasil perbuatan TPK dan atau tindak pidana pencucian uang (TPPU) yang dilakukan oleh pelaku untuk ditelusuri dan dihitung jumlahnya, lalu selanjutnya agar dapat dibekukan dan disita untuk pemulihan kerugian akibat perbuatan pelaku TPK dan atau tindak pidana pencucian uang tersebut.

Penyitaan aset merupakan langkah antisipatif yang bertujuan untuk menyelamatkan atau mencegah larinya harta kekayaan pelaku TPK ataupun TPPU. Pengadilan akan memutuskan apakah aset yang telah disita harus diambil sebagai upaya untuk pengembalian kerugian keuangan negara atau sebagai pidana tambahan berupa merampas hasil kejahatan.

Asset Tracing dilakukan untuk melacak dan mengidentifikasi harta kekayaan tersangka maupun pihak yang terkait dalam TPK, serta memberikan dukungan data kepada penyidik dalam



upaya penyiapan pembayaran uang pengganti. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 juncto Undang-Undang No.20 Tahun 2001 Tentang Pemberantasan TPK Pasal 18 ayat (1) huruf b yang menyebutkan bahwa pembayaran uang pengganti yang jumlahnya sebanyak-banyaknya sama dengan harta benda yang diperoleh dari TPK.

Penyembunyian aset oleh pelaku kejahatan TPK dan atau pelaku TPPU, dapat menggunakan sarana perbankan maupun pembelian barang atau aset. Untuk mengetahui tempat persembunyian tersebut, pihak penegak

hukum yang dibantu oleh auditor forensik akan dapat memperoleh informasi penyembunyian tersebut antarlain dari sumber-sumber berikut ini (BPKP,2007)

- Penyedia Jasa Keuangan Laporan Transaksi Keuangan yang mencurigakan (*Suspicious transaction report*) dan transaksi keuangan tunai (*Cash transaction report*) yang dikirim Penyedia Jasa Keuangan kepada PPATK. Laporan ini mencantumkan detail dari jumlah yang ditransfer, nama bank, dan nomor rekening bank pengirim (kalau transfer bukan



berasal dari setoran tunai) dan penerima. Informasi ini bermanfaat untuk pembekuan rekening bank dan penelusuran lebih lanjut dari arus dana berikutnya.

- Pusat Pelaporan dan Analisa Transaksi Keuangan (PPATK)
PPATK juga mempunyai jaringan kerjasama dengan lembaga serupa di luar negeri seperti *Financial Intelligence Service* (FIS) di Inggris, yang menjadi *counterpart*-nya maupun pihak interpol. Informasi dari dalam dan luar negeri dapat digunakan untuk maksud penelusuran aset sesuai dengan peraturan perundang-undangan tindak pidana pencucian uang, misalnya oleh Tim Pemburu Koruptor.
- Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN) yang disampaikan setiap pejabat/ penyelenggara negara ke KPK. Selain dari LHKPN, KPK melakukan *asset tracing* berdasarkan tiga komponen tindak pidana, yaitu pelaku, tindak pidana yang dilakukan, dan hasil tindak pidana. Berdasarkan hal tersebut terdapat tiga penekatan yang dapat dilakukan oleh KPK terkait *asset tracing*:

1. *Follow the suspect*, yakni penanganan tindak pidana yang berprioritas kepada pelaku kejahatan;
2. *Follow the money and follow the asset*, yaitu penanganan tindak pidana yang berprioritas kepada hasil kejahatan;
3. Gabungan dari kedua pendekatan *follow the suspect* serta *follow the money and follow the asset*, yang sampai saat ini dianggap paling efektif dan efisien dalam memberantas TPK

2. Ketua dan wakil ketua pengadilan negeri karena jabatannya menjadi ketua dan wakil ketua Pengadilan TPK sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
3. Ketua sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bertanggung jawab atas administrasi dan pelaksanaan Pengadilan TPK.
4. Dalam hal tertentu ketua dapat mendelegasikan penyelenggaraan administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) kepada wakil ketua.

F. Eksekusi

KPK memiliki wewenang dalam mengeksekusi pelaku TPK berdasarkan putusan Pengadilan TPK. Pengadilan TPK merupakan satu-satunya pengadilan yang berwenang memeriksa, mengadili, dan memutus perkara TPK.

Susunan dalam pengadilan TPK diatur dalam Pasal 8 Undang-Undang No. 46 Tahun 2009 terdiri dari pimpinan, hakim, dan panitera. Sedangkan yang memimpin jalannya persidangan kasus TPK yaitu:

1. Pimpinan Pengadilan TPK terdiri atas seorang ketua dan seorang wakil ketua.



Bab IV

Studi Kasus



Studi Kasus Dunia Usaha

“Tidak ada kompromi dalam korupsi. Kita harus melawannya!”

A.K. Antony

A. Studi Kasus pada BUMN I

Pada kasus yang menjerat salah satu mantan direksi (Mr X) di sebuah Badan Usaha Milik Negara (PT A) alasan pertemanan dan loyalitas, sistem yang harus diikuti, dan tidak adanya korban yang merasa dirugikan menjadi justifikasi perbuatan tersangka. Dalam pengakuan dan pembelaannya tersangka merasa tidak merugikan keuangan negara atau perusahaan. Mr X mengakui telah menerima sejumlah uang karena menganggap pemberian tersebut adalah berasal dari temannya, dan merasa tidak enak jika menolaknya (Kompas.com, 2020).

Tidak berhenti disitu, keterangan dari saksi di persidangan kemudian semakin memperkuat kesalahannya. Saksi mengatakan bahwa beliau menganggap sistem *whistleblower* akan membahayakan, dan hal tersebut yang wajar dalam bisnis. Sehingga ada beberapa alasan yang melatarbelakangi rasionalisasi dari kasus tersebut dan bisa meyakinkan penegak hukum membuktikan kesalahannya dengan vonis delapan tahun penjara beserta denda Rp 1 miliar subsidi tiga bulan kurungan penjara oleh majelis hakim Pengadilan Negeri TPK.

Vonis tersebut lebih ringan dari tuntutan jaksa KPK, yaitu 12 tahun penjara dan denda Rp 10 miliar subsidi 8 bulan kurungan penjara. Selain pidana pokok di atas, Bapak X juga dijatuhi pidana tambahan, yakni membayar uang pengganti senilai 2.117.315,27 dollar Singapura subsidi 2 tahun kurungan penjara. Adapun Bapak X dinilai terbukti melanggar Pasal 12B Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan TPK sebagaimana diubah Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP juncto Pasal 65 ayat (1) KUHP dalam dakwaan pertama. Kemudian, melanggar Pasal 3 Undang-Undang No. 8 Tahun 2010

tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 dan Pasal 65 ayat (1) KUHP dalam dakwaan kedua.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apakah jenis TPK yang dilakukan pada kasus tersebut?
2. Siapa sajakah pelaku TPK tersebut?
3. Bagaimana TPK tersebut dilakukan?
4. Sanksi apa yang dikenakan pada pelaku TPK pada kasus tersebut?
5. Pasal korupsi apakah yang dikenakan pada TPK tersebut?

B. Studi Kasus pada BUMN II

Pengadilan Negeri TPK (PN Tipikor) Jakarta menggelar sidang perdana untuk 13 tersangka korporasi kasus tindak pidana pencucian uang (TPPU) dan korupsi kepada sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT AMJ. Adapun agenda sidang tersebut yakni pembacaan dakwaan dari jaksa penuntut umum (JPU) Kejaksaan Agung (Kejagung) untuk ketigabelas tersangka dari korporasi tersebut. Pada persidangan, jaksa mendakwa seluruh manajemen perusahaan investasi tersebut melakukan TPK yang merugikan keuangan negara dan pencucian uang dalam pengelolaan keuangan dan Dana Investasi pada reksa dana milik PT AMJ selama 2008-2018.

Lebih lanjut, dalam dakwaannya jaksa juga menyatakan bahwa para korporasi tersebut menerima komisi yang tidak sah dan merugikan kepentingan PT AMJ. Dalam perbuatan itu, para terdakwa dinyatakan tidak mematuhi ketentuan Pasal 15 Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 43/POJK.04/2015. Adapun dalam peraturan itu memuat tentang Pedoman Perilaku Manajer Investasi yang menyatakan manajer investasi dapat menerima komisi, sepanjang komisi tersebut secara

langsung bermanfaat bagi manajer investasi dalam pengambilan keputusan investasi untuk kepentingan nasabah dan tidak mengakibatkan benturan kepentingan dengan nasabah dan/atau merugikan kepentingan nasabah.

Akibat perbuatan para terdakwa jaksa mengatakan negara mengalami kerugian sekitar Rp 10 triliun yang berasal dari perbuatan masing-masing terdakwa. Atas perbuatan itu jaksa mendakwa para Manajer Investasi dari ketigabelas dengan pasal Pasal 2 ayat (1) juncto Pasal 18 Undang-undang No. 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dan ditambah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan TPK juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP; ditambah Pasal 3 juncto Pasal 18 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dan ditambah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan TPK juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP. Kemudian, Pasal 3 Undang-Undang No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang. Subsider pasal 4 Undang-Undang No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan

Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apakah jenis TPK yang dilakukan pada kasus tersebut?
2. Siapa sajakah pelaku TPK tersebut?
3. Apakah tujuan TPK tersebut dilakukan?
4. Pasal korupsi apakah yang dikenakan pada TPK tersebut?

C. Studi Kasus pada Sektor Swasta I

PT ZTX divonis membayar pidana denda sebesar Rp 700 juta. PT ZTX juga diberikan pidana tambahan dengan membayar uang pengganti sebesar Rp 85.490.234.737. Selain itu, Majelis Hakim juga mencabut hak perusahaan untuk mengikuti lelang proyek pemerintah selama enam bulan.

Vonis ini menandai PT ZTX sebagai korporasi pertama yang dinyatakan terbukti bersalah melakukan korupsi.

Pada 24 Juli 2017, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan PT ZTX sebagai tersangka. PT ZTX dijerat dalam kasus dugaan TPK pembangunan RS Pendidikan Khusus Penyakit Infeksi dan Pariwisata Universitas UDN Tahun Anggaran 2009-2010.

Penetapan perusahaan ini sebagai tersangka merupakan pengembangan penyidikan perkara yang sama dengan tersangka Bapak X, Direktur Utama PT YSD dan Bapak A, pejabat pembuat komitmen. Saat perusahaan ini diseret ke meja hijau, PT ZTX didakwa memperkaya korporasi sendiri senilai ratusan miliar rupiah dalam proyek

pemerintah. Perbuatan tersebut diduga menimbulkan kerugian negara sebesar Rp 25.953 miliar. PT ZTX didakwa melawan hukum membuat kesepakatan memenangkan perusahaannya dalam lelang proyek Pembangunan Rumah Sakit Khusus Infeksi dan Pariwisata Universitas UDN Tahun Anggaran 2009 dan 2010. PT ZTX juga dinilai memperkaya diri sendiri atau selaku korporasi sejumlah Rp 24778 miliar.

Selain itu, PT ZTX didakwa memperkaya Bapak A beserta korporasi yang dikendalikannya yakni PT. BGF, PT CGH, dan Grup DSJ sejumlah Rp 10.290 miliar.

Atas perbuatannya, jaksa KPK menuntut PT ZTX membayar pidana denda sebesar Rp 1 miliar. PT ZTX juga dituntut pidana tambahan dengan membayar uang pengganti sebesar Rp 188.732.756.416. Jaksa juga menuntut hak PT ZTX mengikuti lelang proyek pemerintah dicabut selama dua tahun.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apakah jenis TPK yang dilakukan pada kasus tersebut?
2. Siapa sajakah pelaku TPK tersebut?
3. Apakah tujuan TPK tersebut dilakukan?
4. Sanksi apa yang dikenakan pada kasus tersebut?

D. Studi Kasus pada Sektor Swasta II

Bapak J, mantan Presiden Direktur PT BOZ diduga mengalirkan uang senilai Rp 10,5 miliar kepada mantan Bupati KRS, Ibu A. Uang haram tersebut diduga untuk kepentingan proses terbitnya surat Izin peruntukan dan pengolahan tanah (IPPT) proyek PT BOZ.

Wakil Ketua KPK saat itu mengatakan, PT BOZ berencana membangun kawasan pemukiman di wilayah Kabupaten KRS dengan luas sekitar 438 hektare yang akan dilaksanakan dalam tiga tahap. Sebelum pembangunan tahap satu dengan luas 143 hektar dilakukan diperlukan perizinan seperti Izin Pemanfaatan Penggunaan Tanah (IPPT), Izin Prinsip Penanaman modal dalam negeri, dan Izin Lingkungan dan izin mendirikan bangunan (IMB).

Menurut Wakil Ketua KPK saat itu, untuk mengurus IPPT pembangunan, salah satu tugasnya adalah untuk melakukan pendekatan kepada Bupati KRS yaitu Ibu A. Kemudian, PT BOZ mengajukan IPPT seluas 143 hektar. Setelah itu, pihak yang mewakili PT BOZ melalui orang dekat bupati meminta sebuah pertemuan. “Pada April 2017,

pihak yang mewakili PT BOZ bertemu dengan Bupati KRS, Ibu A di rumah pribadinya dan menyampaikan ‘mohon bisa dibantu,’” kata salah seorang Wakil Ketua KPK. Lantas, Ibu A menyanggupi dan meminta pihak PT BOZ berkomunikasi dengan orang dekatnya.

Dalam mengurus IPPT tersebut, Mantan Presiden Direktur PT BOZ mendapat pesan dari Ibu A agar izin diajukan secara bertahap. Tersangka kemudian menyanggupi dan menjanjikan uang untuk pengurusan izin. Pada Mei 2017, Ibu A menandatangani Keputusan Bupati tentang IPPT dengan luas kurang lebih 846.356 m². Setelah proses penandatanganan tersebut, terjadi proses pengambilan uang dari perwakilan Ibu A di helipad PT BOZ dengan jumlah total Rp 10,5 miliar. Kemudian, uang tersebut diberikan pada Ibu A melalui orang kepercayaan dalam lima kali pemberian baik dalam bentuk Dolar Amerika Serikat dan Rupiah.

Mantan Presiden Direktur PT BOZ disangkakan melanggar Pasal 5 ayat (1) huruf a atau ayat 1 huruf (b) atau Pasal 13 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan TPK sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 juncto Pasal 64 ayat (1) KUHP dan Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP.

KPK juga telah menetapkan sedikitnya sembilan orang tersangka dalam kasus proyek PT BOZ ini. Beberapa diantaranya telah mendapatkan vonis hukuman penjara dan denda ratusan juta rupiah.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apakah jenis TPK yang dilakukan pada kasus tersebut?
2. Siapa sajakah pelaku TPK tersebut?
3. Apakah tujuan TPK tersebut dilakukan?
4. Bagaimana tTPK tersebut dilakukan?
5. Sanksi apa yang dikenakan pada pelaku TPK pada kasus tersebut?
6. Pasal korupsi apakah yang dikenakan pada TPK tersebut?

E. Studi Kasus Perusahaan Luar Negeri I

Perusahaan Telekomunikasi Internasional Didenda US\$ 1 Miliar Atas Kasus Suap

ERD, sebuah perusahaan telekomunikasi multinasional yang berkantor pusat di Swedia, membayar denda senilai lebih dari US\$ 1 miliar untuk penyelesaian tuduhan skema suap dan pembayaran tidak benar yang terjadi di sejumlah negara.

Dilansir dari justice.gov, Departemen Kehakiman AS menilai bahwa anak perusahaan ERD di Mesir dinyatakan bersalah di pengadilan federal New York atas tuduhan konspirasi pelanggaran Undang-Undang Praktik Korupsi Asing atau Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

FCPA adalah sebuah Undang-Undang yang dibentuk pada tahun 1977 oleh Senat AS yang fokus pada dua hal. Pertama, transparansi akuntansi untuk perusahaan Amerika Serikat. Kedua, masalah penyuapan dan bentuk korupsi lainnya untuk investasi di luar AS oleh perusahaan asal AS. Asisten Jaksa Agung dari Divisi Kriminal Departemen Kehakiman Brian A. Benczkowski mengatakan bahwa korupsi

yang dilakukan ERD turut melibatkan eksekutif tingkat tinggi dan telah terjadi selama 17 tahun. Selain di Mesir, terdapat juga lima negara lainnya yaitu, Djibouti, Cina, Vietnam, Indonesia dan Kuwait.

“Kesalahan seperti itu menuntut respons yang kuat dari penegak hukum, dan berkat upaya keras dengan mitra kami di Distrik Selatan New York, SEC, dan IRS, tidak hanya menuntut ERD untuk bertanggung jawab atas skema ini, tetapi juga harus mencegah perusahaan dari terlibat dalam tindak pidana serupa,” kata Benczkowski.

Menurut pengakuan representative ERD, sejak tahun 2000 sampai 2016, perusahaan telah bersekongkol dengan pihak lain untuk melanggar FCPA dengan terlibat dalam skema suap, memalsukan buku dan catatan. ERD menggunakan pihak ketiga dan konsultan untuk melakukan pembayaran suap kepada pejabat pemerintah dan/atau untuk mengelola dana tertentu yang tidak tercatat di pasaran.

Agen-agen ini sering terlibat melalui kontrak palsu dan dibayar sesuai dengan faktur palsu, dan pembayaran kepada mereka secara tidak tepat dicatat dalam pembukuan dan catatan ERD. Dalam laporan tersebut disebutkan bahwa antara periode

2012 -2015, anak perusahaan ERD di Indonesia, membayar US\$ 45 juta kepada perusahaan konsultan untuk membuat pengeluaran dana tertentu di luar buku dan menyembunyikan pembayaran pada buku dan catatan ERD. Kemudian di Vietnam, pada periode yang sama, anak perusahaan ERD melakukan pembayaran sekitar US\$ 45 juta kepada perusahaan konsultan untuk menciptakan dana cadangan, terkait dengan pelanggan ERD di Vietnam.

Dana juga digunakan untuk melakukan pembayaran kepada pihak ketiga, yang tidak dapat melewati proses uji tuntas ERD. ERD dengan sengaja salah menandai pembayaran ini dan mencatatnya dengan tidak benar di buku dan catatan ERD (Leo, 2019).

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apakah jenis TPK yang dilakukan pada kasus tersebut?
2. Siapa sajakah pelaku TPK tersebut?
3. Apakah tujuan TPK tersebut dilakukan?
4. Bagaimana TPK tersebut dilakukan?
5. Sanksi apa yang dikenakan pada pelaku TPK pada kasus tersebut?

F. Studi Kasus Perusahaan Luar Negeri II

Perusahaan Energi Perancis, Memilih Korupsi demi Mendapatkan Kontrak Kerjasama

Perusahaan Energi Perancis, PEP mengaku bersalah dan sepakat membayar denda terbesar dalam sejarah Amerika Serikat yaitu US\$ 772, untuk mengakhiri penyelidikan Departemen Kehakiman atas penyuapan yang dibayar PEP guna memenangkan beberapa kontrak pembangunan pembangkit listrik di negara-negara lain.

Denda itu merupakan hukuman kriminal terbesar yang dibayar kepada Departemen Kehakiman berdasarkan Undang-Undang Praktek Korupsi Asing. Ketika awalnya perusahaan Perancis itu menolak bekerjasama, tim penyelidik memulai penyelidikan kasus itu dengan menggunakan beberapa informan dan rekaman pembicaraan telepon.

CEO PEP mengatakan perusahaan yang berkantor di Levallois-Perret itu akan membayar denda-denda terkait bisnis energinya sebagaimana keputusan para pemegang saham yang menyetujui penjualan PEP kepada salah satu perusahaan terbesar di dunia yang berbasis di Amerika Serikat, AE.

Sebelumnya, PEP mengatakan AE akan membayar semua denda itu. AE yang berpusat di Fairfield, Connecticut setuju membeli sebagian besar aset PEP bernilai € 12,4 miliar atau sekitar US\$ 15,2 miliar. Ini adalah akuisisi AE terbesar dan kontrak pembelian itu akan diselesaikan tahun berikutnya.

Menurut Wakil Jaksa Agung Amerika James Cole, praktik-praktik korupsi PEP berlangsung selama lebih dari sepuluh tahun dan terjadi di beberapa benua. “Ini sangat luar biasa besar, sangat berani dan berat konsekuensinya”, tambah Cole.

Pembayaran denda yang dilakukan PEP kepada Departemen Kehakiman Amerika tidak mengakhiri penyelidikan yang dilakukan oleh Inggris dan Brazil. Imbasnya, bisnis transportasi PEP juga kini menjadi sasaran.

Badan AntiKorupsi Inggris, UK *Serious Fraud Office* juga menuntut PEP Power Ltd karena menyuap beberapa agen terkait kontrak-kontrak di Lithuania selama delapan tahun ini. Badan Antikorupsi itu menuntut unit PEP lainnya, PEP Network UK Ltd, bulan atas tuduhan korupsi terkait proyek-proyek transportasi di India, Polandia dan Tunisia.

Penyelidikan yang dilakukan Amerika dipusatkan pada kontrak bernilai US\$ 118 juta untuk membangun fasilitas *boiler* di PLTU Tarahan, Sumatera Utara. Menurut dokumen-dokumen pengadilan yang disampaikan Departemen Kehakiman Amerika terkait kasus tersebut, para eksekutif PEP bersama sebuah perusahaan perdagangan komoditi Jepang, Marubeni Corp, menggunakan sejumlah perantara untuk menyalurkan ratusan ribu USD kepada seorang anggota DPR dan sejumlah pejabat di sebuah perusahaan listrik Indonesia. PEP mengaku bersalah di pengadilan Federal Connecticut atas dua tuduhan, pertama, pelanggaran Undang-Undang antipenyuapan dengan memalsukan dokumen, dan kedua, karena gagal melakukan pengawasan yang memadai (Heppy, 2013).

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apakah jenis TPK yang dilakukan pada kasus tersebut?
2. Siapa sajakah pelaku TPK tersebut?
3. Apakah tujuan TPK tersebut dilakukan?
4. Sanksi apa yang dikenakan pada pelaku TPK pada kasus tersebut?

Perusahaan yang Berhasil Mencegah Korupsi

There are some things that money can't buy. like manners, morals and integrity"

Unknown

A. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada BUMN I

Salah satu contoh penerapan pencegahan TPK di salah satu Badan Usaha Milik Negara (PT DLT) dimulai dengan menerapkan prinsip - prinsip *Good Corporate Governance*. Dimana dalam prinsip tersebut salah satunya adalah menghindari praktik - praktik Gratifikasi. Dalam menjalankan hubungan bisnis, PT DLT dengan jujur menyatakan tidak terlepas dari praktik kegiatan kerja yang tidak terhindarkan yaitu adanya penerimaan, pemberian dan permintaan gratifikasi dari satu pihak kepada pihak lainnya. Untuk tetap menjaga integritas perusahaan, maka hal - hal yang terkait dengan penerimaan, pemberian, dan permintaan gratifikasi serta tata cara/mechanisme pelaporan di lingkungan perusahaan telah diatur dalam pedoman pengendalian Gratifikasi yang telah disusun oleh PT DLT.

Pedoman pengendalian gratifikasi perusahaan dalam hal ini meliputi kategori gratifikasi (penerimaan, penolakan, pemberian, permintaan), standar nilai, pengelolaan gratifikasi, implementasi, proses pelaporan dan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.

Sebagai tolok ukur dilakukannya gratifikasi, maka perusahaan mengelompokkan bentuk-bentuk gratifikasi yang diberikan antara lain pemberian uang/setara dengan uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, fasilitas, pengobatan cuma-cuma, voucher, kompensasi, hadiah yang memiliki nilai finansial tinggi, serta hal lainnya yang memberikan keuntungan pribadi terhadap diri dan keluarganya yang diterima di dalam maupun luar negeri yang dilakukan dengan sarana elektronik atau tanpa sarana elektronik.

Dalam proses pengendalian, pasti tidak mudah. Maka dibutuhkan *check and balance* pada setiap proses bisnis di tiap level/fungsi perusahaan. Untuk memperkuat dan menegaskan gerakan anti gratifikasi ini, Perusahaan memiliki Badan khusus yang menangani masalah antikorupsi yang diberi nama Unit Pengendalian Gratifikasi (UPG). Dengan adanya UPG serta Pedoman Pengendalian Gratifikasi menjadi wujud komitmen perusahaan terhadap pelaksanaan GCG di lingkungan bisnisnya. Melalui sistem yang dibuat oleh perusahaan, mendorong seluruh pekerja/karyawan hingga pejabat perusahaan untuk dapat berkomitmen

menerapkan kebijakan antikorupsi di lingkungan kerja, termasuk ketika berhubungan dengan Pemangku Kepentingan. (PT Trihamas Finance, 2017)

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Prinsip apa yang diterapkan perusahaan untuk menghindari TPK?
2. Apa saja isi Pedoman Pengendalian Gratifikasi di Perusahaan tersebut?
3. Bentuk-bentuk gratifikasi apa saja yang dikelompokkan dalam perusahaan tersebut?
4. Selain membuat pedoman pengendalian gratifikasi, upaya lain apa yang dilakukan perusahaan untuk menanggulangi TPK?

B. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada BUMN II

PT TFD merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengedepankan etika bisnis dan tata perilaku ini menerapkan *Good Corporate Governance*. Sebagai upaya program pengendalian TPK salah satunya gratifikasi. Bukti nyata penerapan prinsip-prinsip tersebut salah satunya dilakukan pada saat perayaan hari besar seperti Hari Raya Natal misalnya. Sebagai upaya perusahaan untuk turut serta dalam pemberantasan TPK di lingkungan di perusahaan maka perusahaan membuat pengumuman dan pemberitahuan secara resmi kepada seluruh Mitra Kerja dan Konsumen PT TFD, bahwa seluruh jajaran PT TFD yang meliputi Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh Karyawan dilarang menerima dan/atau meminta hadiah atau tanda terima kasih berupa uang, *voucher*, bingkisan/parsel, fasilitas maupun pemberian lainnya dalam bentuk apapun, baik yang dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung.

Sebagai bentuk keseriusan, maka perusahaan dengan tegas mengumumkan bahwa apabila ditemukan penerimaan dan/atau

permintaan hadiah atau tanda terima kasih oleh jajaran PT TFD yang bertentangan dengan komitmen atas integritas PT TFD, mohon kesediaan Mitra Kerja serta Konsumen untuk menginformasikan kepada pihak perusahaan.

Selain itu, PT TFD juga sukses meraih Sertifikat SNI ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan. Keberhasilan ini patut diapresiasi karena upaya penerapan standar ini hingga mendapatkan sertifikat melalui proses yang tidak mudah, melalui tahapan pemahaman dan kesadaran, kebijakan pimpinan yang kuat, komitmen seluruh personel dari semua level, penyiapan sistem dan prosedur yang relevan sesuai dengan kebutuhan, serta implementasi sistem manajemen anti penyuapan yang konsisten.

Maka dalam hal ini perlu diketahui, bahwa pendekatan Sistem Manajemen Anti Penyuapan penekanannya kepada risiko dengan menggunakan analisis untuk diidentifikasi, dinilai, dan dievaluasi. Fleksibilitas standar tersebut sehingga dapat digunakan untuk semua tipe organisasi, baik skala kecil atau besar, sektor swasta atau pemerintahan dan organisasi nonprofit.

Dapat disimpulkan bahwa, PT TFD memiliki keseriusan dan ketegasan dalam menjalankan bisnis perusahaan yang bersih dan menghindari terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) di lingkungan kerja perusahaan.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Sertifikat apa yang membahas mengenai TPK?
2. Kebijakan apa yang dilakukan perusahaan untuk menghindari terjadinya gratifikasi pada contoh kasus tersebut?
3. Pendekatan seperti apa yang dilakukan perusahaan dalam melakukan Sistem Manajemen Anti Penyuapan?
4. Sebutkan 3 analisis pada pendekatan Sistem Manajemen Anti Penyuapan yang dilakukan perusahaan tersebut?

C. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Sektor Swasta I

Salah satu perusahaan swasta, PT BYG berkomitmen dan patuh terhadap ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta mendukung Pemerintah Indonesia dalam hal pemberantasan korupsi. Oleh karena itu PT BYG menetapkan Kebijakan Antikorupsi yang berlaku di lingkungan kerja dengan melibatkan seluruh karyawan, Mitra Kerja maupun instansi Pemerintah yang berhubungan dengan kantor pusat maupun kantor lokasi.

Tujuan dari penerapan Kebijakan antikorupsi di PT BYG antara lain untuk mencegah kerugian baik materil maupun immaterial yang dapat mengganggu kelangsungan hidup perusahaan, untuk meningkatkan ketaatan dan kedisiplinan perusahaan terhadap hukum, peraturan dan etika serta mendukung program pemerintah dalam rangka mencegah tindakan Korupsi di Indonesia, untuk meningkatkan kesadaran akan budaya beretika tinggi di dalam melaksanakan kegiatan kerja yang berhubungan dengan pihak eksternal, dalam hal ini, mitra kerja dan instansi Pemerintah yang berhubungan dengan perusahaan.

PT BYG menetapkan jenis tindakan yang dikategorikan korupsi yaitu:

- a. Setiap karyawan baik individu atau sekelompok yang secara sengaja melawan hukum, peraturan dan kebijakan Perusahaan dengan melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau kelompok yang dapat merugikan keuangan perusahaan dengan cara sebagai berikut, menyalahgunakan kewenangan, kesempatan atau sarana yang ada padanya karena jabatan atau kedudukannya.
- b. Memberi, menerima dan/atau menjanjikan sesuatu kepada seorang pejabat atau mitra kerja baik internal maupun eksternal dengan maksud mengerakkannya untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya.
- c. Menggelapkan uang atau surat berharga yang disimpan karena jabatan

atau kedudukannya, atau membiarkan uang atau surat berharga tersebut diambil atau digelapkan oleh pihak lain, atau menolong dan membantu dalam melakukan perbuatan tersebut.

- d. Memberi dan/atau menerima hadiah atau janji kepada/ dari seseorang baik internal maupun eksternal dengan mengingat kekuasaan atau wewenang yang melekat pada jabatan atau kedudukannya.
- e. Melanggar ketentuan Undang-Undang yang secara tegas menyatakan bahwa pelanggaran terhadap ketentuan Undang-Undang tersebut sebagai tindakan korupsi.
- f. Melakukan percobaan pembantuan atau permufakatan jahat untuk melakukan tindakan korupsi. Memberikan bantuan, kesempatan, sarana, atau keterangan untuk terjadinya tindakan korupsi
- g. Hukuman dan konsekuensi apabila teridentifikasi

melakukan tindakan Korupsi di lingkungan PT TFD adalah akan memberikan hukuman atau konsekuensi kepada pelanggaran kebijakan Perusahaan khususnya kebijakan antikorupsi baik individu atau sekelompok dengan cara memecat, memberikan denda dengan jumlah yang besar atau minimal 2 kali lipat dari hasil korupsinya. hingga mempidanakan yang bersangkutan ke ranah hukum yang berlaku di wilayah Republik Indonesia.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Apa tujuan dari PT BYG menerapkan Kebijakan Antikorupsi?
2. Sebutkan jenis tindakan yang dikategorikan sebagai korupsi dalam contoh kasus PT BYG
3. Apa saja hukuman yang diberlakukan oleh PT BYG untuk menjerat pelaku TPK di perusahaan tersebut?

D. Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Sektor Swasta II

Salah satu perusahaan global PPG, memiliki Kebijakan Global Antikorupsi. Sebagai perusahaan global yang beroperasi di lebih dari enam puluh negara, PPG diwajibkan untuk mematuhi sejumlah Undang-Undang dan peraturan untuk menjalankan bisnisnya secara sah. Hal yang sangat penting di antara Undang-Undang dan peraturan ini adalah yang mengatur masalah penyuapan dan korupsi di antara perusahaan-perusahaan swasta, dan antara perusahaan swasta dan badan pemerintah.

Sebagai pengakuan atas semua persyaratan ini, dan untuk menegaskan komitmen ini, PPG telah menyusun Kebijakan Antikorupsi Global “kebijakan” ini yang berlaku untuk perusahaan induk dan anak perusahaan yang dimiliki atau dikendalikan seutuhnya di seluruh dunia. Kebijakan ini ditujukan untuk membangun Pedoman Perilaku Global kita dan secara jelas menegakkan standar dan prinsip yang harus mengatur perilaku kita agar mematuhi Undang-Undang anti penyuapan dan antikorupsi yang ketat, yang diterapkan di seluruh dunia.

Undang-Undang anti penyuapan atau antikorupsi sekarang ada di semua negara tempat PPG beroperasi. Undang-Undang dan peraturan yang mengatur topik ini mencakup *Foreign Corrupt Practices Act Amerika Serikat, U.K. Bribery Act* dan *China Criminal Code*. Meskipun terdapat sejumlah perbedaan di antara Undang-Undang ini, Undang-Undang tersebut telah diberlakukan untuk meniadakan korupsi di pasar global, memulihkan keyakinan publik mengenai integritas pasar global, dan mengedepankan lingkungan komersial yang adil dan bersaing dalam menjalankan bisnis.

Jika terjadi kasus TPK di perusahaan tersebut, maka akan ada konsekuensi setiap pelanggaran terhadap kebijakan ini atau Undang-Undang dan peraturan ini dapat mengakibatkan tindakan disiplin oleh Perusahaan, hingga dan termasuk pemutusan hubungan kerja dengan pelaku pelanggaran. Pelanggaran terhadap Kebijakan ini dan Undang-Undang serta peraturan antikorupsi dan anti penyuapan dapat menyebabkan hukuman pidana dan/atau perdata yang berat bagi Perusahaan dan orang yang terlibat. Merupakan suatu hal yang penting untuk selalu bertindak

dengan cara yang menghindari, bahkan yang tampak sebagai kemungkinan pelanggaran larangan ini. Denda finansial berdasarkan Undang-Undang tertentu, jumlahnya tidak terbatas dan sering kali melampaui beberapa juta dollar.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Sebagai perusahaan global, bagaimana upaya PPG dalam meningkatkan integritas perusahaan untuk menghindari terjadinya TPK?
2. Bagaimana menurut anda jika sebagai perusahaan global, PPG menerapkan kebijakan antikorupsi sesuai dengan negara lokasi perusahaannya? Apakah perbedaan regulasi antar negara tersebut akan menjadi penghambat? Berikan opini Anda.
3. Bagaimana respon PPG jika terjadi kasus TPK di lingkungan kerja perusahaan?

E. Keberhasilan dalam mencegah Korupsi pada Perusahaan Luar Negeri I

LCM telah membentuk Anti-Corruption Program (ACP) yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko korupsi yang terkait dengan aktivitas bisnis Korporasi. Tujuan utama ACP adalah untuk secara efektif mempromosikan budaya organisasi yang mendorong perilaku yang sesuai dengan undang-undang antikorupsi dan Kode Etik dan Perilaku Bisnis LCM menetapkan Standar. ACP dibangun di atas prinsip-prinsip berikut:

- a. Komitmen dari Pimpinan untuk memimpin dan mengembangkan budaya kepatuhan antikorupsi di mana individu didorong untuk mengajukan pertanyaan dan melaporkan masalah;
- b. Penetapan peran dan tanggung jawab untuk individu termasuk tingkat wewenang dan akuntabilitas yang sesuai untuk mengawasi pelaksanaan ACP dan memastikan alokasi sumber daya yang tepat;
- c. Penilaian dan pemantauan

risiko korupsi yang berkelanjutan untuk memastikan langkah-langkah yang tepat diambil untuk mengurangi dan mencegah terjadinya;

- d. Pelatihan yang efektif dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa kebijakan Perusahaan dikomunikasikan, dipahami, dan diikuti secara efektif;
- e. Penegakan ACP yang efektif melalui penerapan insentif dan disiplin yang tepat secara tepat waktu dan adil;
- f. Pelaksanaan uji tuntas hubungan bisnis berbasis risiko;
- g. Penyediaan nasihat hukum antikorupsi yang efisien, tepat waktu, dan seragam di seluruh Korporasi.

Kebijakan dan prosedur LCM, termasuk CPS-008 dan CPS-730, ditinjau dan diperbarui secara berkala untuk mengidentifikasi dan mengatasi perubahan dalam Undang-Undang, peraturan, dan lingkungan global, serta setiap kesenjangan, masalah, atau pelajaran yang didapat. Pembaruan

dapat terjadi sesering setiap tahun.

- CPS-730, Kepatuhan terhadap Undang-Undang Antikorupsi menyatakan bahwa Korporasi “tidak akan terlibat dalam, atau dengan cara lain, menoleransi, segala bentuk penyuapan atau korupsi dalam urusan bisnisnya.” Kebijakan tersebut menguraikan prosedur penilaian risiko antikorupsi formal Korporasi, keadaan di mana prosedur tersebut harus diterapkan, dan pemangku kepentingan internal yang bertanggung jawab atas berbagai aspek prosedur. Kebijakan tersebut melarang keras pembayaran fasilitasi. Kebijakan ini mengharuskan agar program antikorupsi ini atau program antikorupsi serupa diadopsi oleh anak perusahaan kami, dan bahwa kami menggunakan upaya terbaik kami untuk memastikan bahwa entitas di mana kami memiliki kepentingan substansial memiliki kontrol antikorupsi.

- CPS-008, Hadiah, Keramahtamahan, Penghargaan Bisnis Lainnya, dan Sponsor memberikan panduan khusus tentang pertukaran hadiah, keramahtamahan, keramahan bisnis lainnya, dan sponsor dengan berbagai jenis organisasi, termasuk perwakilan entitas komersial atau institusi akademik, negara bagian AS dan lokal karyawan, karyawan Cabang Eksekutif AS, karyawan Cabang Legislatif AS, anggota Kehakiman AS, dan pejabat publik non-AS. Kebijakan ini mensyaratkan bahwa pedoman kita tentang hadiah, keramahtamahan, kesopanan bisnis lainnya, dan sponsor diadopsi, sebagian besar, oleh anak perusahaan kita. Ini juga mengharuskan kita mengomunikasikan harapan bahwa panduan serupa diadopsi oleh entitas di mana kita memiliki kepentingan substansial.

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Sebagai perusahaan global, apa sebenarnya tujuan dibutnya ACP oleh LCM?
2. Sebutkan 7 (tujuh) prinsip-prinsip ACP di LCM!
3. Bagaimana inti dari kebijakan CPS-730 yang diberlakukan LCM?

F. Keberhasilan dalam mencegah Korupsi pada Perusahaan Luar Negeri II

Upaya COC Melawan Korupsi, di Myanmar

Di Myanmar, COC – sebuah perusahaan yang memproduksi *softdrink* telah mengadopsi kebijakan tanpa toleransi terhadap korupsi dalam operasinya dan juga untuk rantai nilainya – termasuk proses pembotolan.

Semua pengemudi yang mengemudikan truk COC membawa kartu antikorupsi pada diri mereka, yang menunjukkan komitmen COC terhadap tidak ada suap atau uang pelicin. Tersedia dalam bahasa Burma dan Inggris, kartu antikorupsi menyatakan bahwa pengemudi dilarang membayar suap kepada polisi lalu lintas atau otoritas transportasi jalan setempat. Kartu tersebut menjelaskan bahwa pengemudi akan diminta untuk melapor kepada manajemen karena suap atau uang pelicin tersebut akan melanggar Undang-Undang antikorupsi.

Awalnya, para pengemudi menemui beberapa perlawanan dan mereka dimintai suap. Namun, para pengemudi segera menunjukkan

kartu antikorupsi dan menolak untuk memenuhi permintaan suap atau pembayaran terkait korupsi. Seiring berjalannya waktu, polisi lalu lintas setempat mulai mengenali pengemudi COC atas kebijakan mereka melawan korupsi dan ada perbedaan mencolok dalam tuntutan suap (UN Global Compact, 2016).

Mari Berpikir!

Setelah Anda mempelajari kasus tersebut, jawablah soal-soal latihan berikut ini:

1. Bagaimana upaya COC dalam menyelesaikan masalah TPK di Myanmar?
2. Bagaimana hasil dari upaya COC dalam menyelesaikan permasalahan antikorupsi?

KUNCI JAWABAN STUDI KASUS

Studi Kasus BUMN I

1. Gratifikasi
2. Mantan direksi Badan Usaha Milik Negara
3. Menerima sejumlah uang karena menganggap pemberian tersebut adalah berasal dari temannya, dan merasa tidak enak jika menolaknya
4. Vonis delapan (8) tahun penjara beserta denda Rp 1 miliar subsidi tiga bulan kurungan penjara oleh majelis hakim Pengadilan Negeri TPK.
5. Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP juncto Pasal 65 ayat (1) KUHP untuk dakwaan pertama dan Pasal 3 Undang-Undang No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 dan Pasal 65 ayat (1) KUHP dalam dakwaan kedua.

Studi Kasus BUMN II

1. Jenis TPK Perbuatan Curang
2. 13 korporasi perusahaan manajemen investasi.
3. Perusahaan manajemen investasi itu melakukan TPK yang merugikan keuangan negara dan pencucian uang dalam pengelolaan keuangan
4. Pasal 2 ayat (1) juncto Pasal 18 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dan ditambah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan TPK juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP; Selain itu, Pasal 3 juncto Pasal 18 Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 sebagaimana diubah dan ditambah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan

TPK juncto Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP. Kemudian, Pasal 3 Undang-Undang No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang. Subsidiar pasal 4 Undang-Undang No. 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.

Studi Kasus pada Sektor Swasta I

1. Jenis tindak korupsi dalam kasus tersebut adalah tindakan curang dan penyuapan, serta merugikan keuangan negara. Karena PT ZTX sengaja memperkaya korporasi dengan melakukan TPK di proyek pemerintahan yang pada waktu itu menjadi tanggung jawab PT ZTX
2. Pelakunya adalah PT YTX yang berganti nama menjadi PT ZTX

3. Tujuan PT ZTX melakukan TPK tersebut adalah untuk memperkaya diri sendiri atau korporasi yang menimbulkan kerugian negara sebesar Rp 25. 953 miliar.
4. Atas perbuatannya, jaksa KPK menuntut PT ZTX membayar pidana denda sebesar Rp 1 miliar. PT ZTX juga dituntut pidana tambahan dengan membayar uang pengganti sebesar Rp 188.732.756.416. Jaksa juga menuntut hak PT ZTX mengikuti lelang proyek pemerintah dicabut selama dua tahun.

Studi Kasus pada Sektor Swasta II

1. TPK Konflik Kepentingan
2. Mantan Presiden Direktur PT BOZ, mantan Bupati Ibu A. Dengan total sembilan orang tersangka kasus proyek PT BOZ.
3. Tujuan untuk kepentingan proses terbitnya surat Izin peruntukan dan pengolahan tanah (IPPT) proyek PT BOZ.
4. Mantan Presiden Direktur PT BOZ untuk mengurus IPPT pembangunan dengan melakukan

- pendekatan kepada Bupati yaitu Ibu A. Kemudian, PT BOZ mengajukan IPPT seluas 143 hektar. Setelah itu, pihak yang mewakili PT BOZ melalui orang dekat bupati meminta sebuah pertemuan. “Pada April 2017, pihak yang mewakili PT BOZ bertemu dengan Bupati Ibu A di rumah pribadinya dan menyampaikan ‘mohon bisa dibantu’. Ibu A menyanggupi dan meminta pihak PT BOZ berkomunikasi dengan orang dekatnya.
5. Vonis hukuman penjara dan denda ratusan juta rupiah
6. Mantan Presiden Direktur PT BOZ disangkakan melanggar Pasal 5 ayat (1) a atau (1) b atau Pasal 13 Undang-Undang No 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan TPK sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 20 Tahun 2001 juncto Pasal 64 ayat (1) KUHP dan Pasal 55 ayat (1) ke-1 KUHP.

Studi Kasus pada Perusahaan Luar Negeri I

1. Jenis TPK yang dilakukan oleh ERD digolongkan kedalam tindak penyuapan (suap)

2. Pelaku tindak penyuapan dalam contoh kasus tersebut adalah ERD, Perusahaan Telekomunikasi Internasional yang berpusat di Swedia
3. Tujuan dari tindakan suap tersebut adalah agar pihak ketiga dapat melakukan pemalsuan catatan pada buku pembayaran yang dapat menguntungkan pihak ERD
4. TPK yang dilakukan ERD sejak tahun 2000 sampai 2016, perusahaan telah bersekongkol dengan pihak lain untuk melanggar FCPA dengan terlibat dalam skema suap, memalsukan buku dan catatan. ERD menggunakan pihak ketiga dan konsultan untuk melakukan pembayaran suap kepada pejabat pemerintah dan / atau untuk mengelola dana tertentu yang tidak tercatat di pasaran.
5. Sanksi apa yang dikenakan pada ERD adalah membayar denda senilai lebih dari US\$ 1 miliar untuk penyelesaian tuduhan skema suap dan pembayaran tidak benar yang terjadi di sejumlah negara.

Studi Kasus pada Perusahaan Luar Negeri II

1. Jenis TPK yang dilakukan oleh Perusahaan Energi Perancis PEP adalah termasuk TPK penyuapan dengan memalsukan dokumen dan gagal dalam pengawasan yang memadai.
2. Pelaku utama dari kasus tersebut adalah Perusahaan Energi Perancis, PEP.
3. Penyuapan yang dibayar PEP guna memenangkan beberapa kontrak pembangunan pembangkit listrik di negara-negara lain.
4. Sanksi apa yang dikenakan adalah membayar denda terbesar dalam sejarah Amerika yaitu US\$ 772 juta.

Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada BUMN I

1. Prinsip Good Corporate Governance
2. Menghindari praktik - praktik Gratifikasi dengan pedoman pengendalian gratifikasi perusahaan dalam hal ini meliputi kategori gratifikasi (penerimaan, penolakan, pemberian, permintaan), standar

nilai, pengelolaan gratifikasi, implementasi, proses pelaporan dan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan.

3. Perusahaan mengelompokkan bentuk-bentuk gratifikasi yang diberikan antara lain pemberian uang/setara dengan uang, barang, rabat, komisi, pinjaman tanpa bunga, fasilitas, pengobatan cuma-cuma, voucher, kompensasi, hadiah yang memiliki nilai finansial tinggi, serta hal lainnya yang memberikan keuntungan pribadi terhadap diri dan keluarganya yang diterima di dalam maupun luar negeri yang dilakukan dengan sarana elektronik atau tanpa sarana elektronik.

Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada BUMN II

1. Sertifikat SNI ISO 37001:2016 Sistem Manajemen Anti Penyuapan
2. Kebijakan pimpinan yang kuat, komitmen seluruh personel dari semua level, penyiapan sistem dan prosedur yang relevan sesuai dengan kebutuhan, serta implementasi sistem manajemen anti penyuapan yang konsisten.

3. Pendekatan Sistem Manajemen Anti Penyuapan
4. Penekanannya kepada risiko dengan menggunakan analisis untuk diidentifikasi, dinilai, dan dievaluasi.

Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Sektor Swasta I

1. Tujuannya adalah untuk mencegah kerugian baik materiil maupun immaterial yang dapat mengganggu kelangsungan hidup perusahaan, untuk meningkatkan ketaatan dan kedisiplinan perusahaan terhadap hukum, peraturan dan etika serta mendukung program pemerintah dalam rangka mencegah tindakan korupsi di Indonesia, untuk meningkatkan kesadaran akan budaya beretika tinggi di dalam melaksanakan kegiatan kerja yang berhubungan dengan pihak eksternal, dalam hal ini, mitra kerja dan instansi pemerintah yang berhubungan dengan perusahaan.
2. PT BYG menetapkan jenis tindakan yang dikategorikan korupsi yaitu setiap karyawan baik individu atau sekelompok yang secara sengaja melawan hukum, peraturan dan

kebijakan perusahaan dengan melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau kelompok yang dapat merugikan keuangan perusahaan dengan cara sebagai berikut, menyalahgunakan kewenangan, kesempatan atau sarana yang ada padanya karena jabatan atau kedudukannya. Memberi, menerima dan/atau menjanjikan sesuatu kepada seorang pejabat atau mitra kerja baik internal maupun eksternal dengan maksud mengerakkannya untuk berbuat atau tidak berbuat sesuatu dalam jabatannya yang bertentangan dengan kewajibannya. Menggelapkan uang atau surat berharga yang disimpan karena jabatan atau kedudukannya, atau membiarkan uang atau surat berharga tersebut diambil atau digelapkan oleh pihak lain, atau menolong dan membantu dalam melakukan perbuatan tersebut. Memberi dan/atau menerima hadiah atau janji kepada/dari seseorang baik internal maupun eksternal dengan mengingat kekuasaan atau wewenang yang melekat pada jabatan atau kedudukannya. Melanggar ketentuan Undang-Undang yang secara tegas menyatakan bahwa

- pelanggaran terhadap ketentuan undang-undang tersebut sebagai tindakan korupsi. Melakukan percobaan pembantuan atau permufakatan jahat untuk melakukan tindakan korupsi. Memberikan bantuan, kesempatan, sarana, atau keterangan untuk terjadinya tindakan korupsi.
3. Hukuman dan konsekuensi apabila teridentifikasi melakukan tindakan Korupsi di lingkungan PT BYG adalah akan memberikan hukuman atau konsekuensi kepada pelanggaran kebijakan Perusahaan khususnya kebijakan antikorupsi baik individu atau sekelompok dengan cara memecat, memberikan denda dengan jumlah yang besar atau minimal 2 kali lipat dari hasil korupsinya. hingga mempidanakan yang bersangkutan ke ranah hukum yang berlaku di wilayah Republik Indonesia.

Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Sektor Swasta II

1. Menerapkan Kebijakan Global AntiKorupsi
2. PPG telah menyusun Kebijakan Antikorupsi Global “kebijakan” ini yang berlaku untuk perusahaan induk dan anak perusahaan yang dimiliki atau dikendalikan seutuhnya di seluruh dunia. Perbedaan regulasi antar negara tersebut bukan menjadi penghambat karena Undang-Undang anti penyuapan atau antikorupsi sekarang ada di semua negara tempat PPG beroperasi. Undang-undang dan peraturan yang mengatur topik ini mencakup *Foreign Corrupt Practices Act* Amerika Serikat, U.K. Bribery Act dan China Criminal Code.
3. Jika terjadi kasus TPK di perusahaan tersebut, maka akan ada konsekuensi setiap pelanggaran terhadap kebijakan ini atau undang-undang dan peraturan ini dapat mengakibatkan tindakan disiplin oleh perusahaan, hingga dan termasuk pemutusan hubungan kerja dengan pelaku pelanggaran. Pelanggaran terhadap kebijakan ini dan Undang-Undang serta peraturan

antikorupsi dan anti penyuapan dapat menyebabkan hukuman pidana dan/atau perdata yang berat bagi Perusahaan dan orang yang terlibat.

Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Perusahaan Luar Negeri I

1. Tujuan dibuatnya ACP oleh LCM adalah untuk secara efektif mempromosikan budaya organisasi yang mendorong perilaku yang sesuai dengan Undang-Undang antikorupsi dan Kode Etik dan Perilaku Bisnis.
2. 3 (tiga) prinsip-prinsip ACP di LCM meliputi:
 - a. Komitmen dari Pimpinan untuk memimpin dan mengembangkan budaya kepatuhan antikorupsi di mana individu didorong untuk mengajukan pertanyaan dan melaporkan masalah;
 - b. Penetapan peran dan tanggung jawab untuk individu termasuk tingkat wewenang dan akuntabilitas yang sesuai untuk mengawasi pelaksanaan ACP dan memastikan alokasi sumber daya yang tepat;

- c. Penilaian dan pemantauan risiko korupsi yang berkelanjutan untuk memastikan langkah-langkah yang tepat diambil untuk mengurangi dan mencegah terjadinya;
 - d. Pelatihan yang efektif dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa kebijakan Perusahaan dikomunikasikan, dipahami, dan diikuti secara efektif;
 - e. Penegakan ACP yang efektif melalui penerapan insentif dan disiplin yang tepat secara tepat waktu dan adil;
 - f. Pelaksanaan uji tuntas hubungan bisnis berbasis risiko;
 - g. Penyediaan nasihat hukum antikorupsi yang efisien, tepat waktu, dan seragam di seluruh Korporasi.
3. Inti dari kebijakan CPS-730 yang diberlakukan LCM adalah menguraikan prosedur penilaian risiko antikorupsi formal Korporasi, keadaan di mana prosedur tersebut harus diterapkan, dan pemangku kepentingan internal yang bertanggung jawab atas berbagai aspek prosedur.
- 4.

Keberhasilan dalam Mencegah Korupsi pada Perusahaan Luar Negeri II

1. Upaya COC dalam menyelesaikan masalah TPK di Myanmar adalah dengan mengadopsi kebijakan tanpa toleransi terhadap korupsi dalam operasinya dan juga untuk rantai nilainya – termasuk proses pembotolan. Semua pengemudi yang mengemudikan truk COC membawa kartu antikorupsi pada diri mereka, yang menunjukkan komitmen COC terhadap tidak ada suap atau uang pelicin.
2. Hasil dari upaya COC dalam menyelesaikan permasalahan antikorupsi dapat dikatakan berhasil, walaupun pada awalnya terjadi penolakan. Namun kebijakan mereka melawan korupsi dan ada perbedaan mencolok dalam tuntutan suap.

Daftar Pustaka

1. Irène Hors. (2000). Dealing With Corruption in Developing Countries. No Longer Business as Usual Fighting Bribery and Corruption. Organisation For Economic Co-Operation and Development.
2. Michael H. Wiehen. (2000). Citizens Against Corruption: Calling Governments to Account, No Longer Business as Usual Fighting Bribery and Corruption. Organisation For Economic Co-Operation and Development.
3. Rose, J. (2020). The Contested Definition of Corruption. In C. L. Jarkiewicz (Ed.), Global Corruption and Ethics Management. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
4. Tummala, K. K. (2020). Travails Of Studying Corruption. In C. L. Jarkiewicz (Ed.), Global Corruption and Ethics Management. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
5. Yelena Popovaa, Nataly Podolyakinaa. (2014). Pervasive Impact of Corruption on Social System and Economic Growth. Contemporary Issues in Business, Management and Education. Procedia - Social and Behavioral Sciences 110 (2014) 727 – 737.
6. Yuniasih Dwi Astuti, Vid Adrison (2019), The Audit Board of Republic of Indonesia's Opinion and Bribery in Local Governments In Indonesia, Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara Volume 5, Number 2, Jul-Dec 2019, 125-138 E-ISSN 2549-452X P-ISSN 2460-3937.
7. Arulmani, G., Bakshi, A. J., Leong, F. T. L., & Watts, A. G. (2014). Handbook of Career Development: International Perspectives. In Springer Science+Business Media (P. 759). <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9460-7>
8. Baldwin, T. T., Bommer, W. H., & Rubin, R. S. (2013). MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: WHAT GREAT MANAGERS KNOW AND DO SECOND EDITION. In McGraw-Hill/Irwin (P. 150).
9. Ben-Arieh, A., Casas, F., Frønes, I., & Korbin, J. E. (2014). Handbook Of Child Well-Being: Theories, Methods and Policies in Global Perspective. In Springer Science+Business Media Dordrecht. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-7208-3>
10. Brennan, L. L., & Sisk, F. (2015). Strategic Management: A Practical Guide. In Cognella Academic Publishing. <https://doi.org/10.1001/Jama.1900.24610070019001j>
11. Brewster, C., & Cerdin, J.-L. (2018). HRM In Mission Driven Organizations: Managing People in The Not for Profit Sector. In PAL-GRAVE MACMILLAN. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_4
12. Bugdol, M. (2018). A Different Approach to Work Discipline: Models, Manifestations And Methods Of Behaviour Modification. in PAL-GRAVE MACMILLAN. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74008-9>
13. Chopra, A., & Chaudhary, M. (2020). Implementing an Information Security Management System. In Implementing an Information Security Management System. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-5413-4>
14. Christiansen, B., & Chandan, H. C. (2017). Handbook Of Research on Organizational Culture and Diversity In The Modern Workforce. in IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2250-8>
15. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace, Sixth Edition. In McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1002/Pdh.22>
16. David S. Jones. (2021). Corruption In the Public Sector: An International

- Perspective Public Policy and Governance, Volume 34, 113–128. Emerald Publishing Limited All Rights of Reproduction in Any Form Reserved ISSN: 2053-7697/Doi:10.1108/S2053-769720210000034009.
17. David S. Jones. (2021). Corruption In the Public Sector: An Lnternational Perspective Public Policy and Governance, Volume 34, 113–128. Emerald Publishing Limited All Rights of Reproduction in Any Form Reserved ISSN: 2053-7697/Doi:10.1108/S2053-769720210000034009.
 18. Debora Valentina Malito. (2014). Measuring Corruption Indicators and Indices. Robert Schuman Centre for Advanced Studies, European University Institute.
 19. Dess, G. Regory G., Mcnamara, G., & Eisner, A. B. (2016). Strategic Management: Text and Cases, Eighth Edition. In Mcgraw-Hill Education (P. 1048). Mcgraw-Hill Higher Education.
 20. Dickmann, M., & Baruch, Y. (2011). Global Careers. in Taylor & Francis (P. 315). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
 21. Espinoza, C., & Schwarzbart, J. (2016). Millennials Who Manage: How to Overcome Workplace Perceptions and Become A Great Leader. In Pearson Education LTD (P. 149).
 22. Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, And Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal Of Business Ethics*, 55(3), 223–241. <https://doi.org/10.1007/S10551-004-1275-5>
 23. Higgins, E. T. (2012). Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works. In Oxford University Press (P. 525). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
 24. Mcpherson, L., & Macnamara, N. (2017). Supervising Child Protection Practice: What Works? An Evidence Informed Approach. In Springer (P. 63).
 25. Meifert, M. T. (2013). Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages. In Springer-Verlag Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.4135/9781446216859>
 26. Neal, J. (2013). Handbook Of Faith and Spirituality in The Workplace: Emerging Research and Practice. In Springer Science+Business Media New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1>
 27. Pinnington, A. H., Macklin, R., & Campbell, T. (2007). Human Resource Management: Ethics and Employment. in Oxford University Press (P. 328). <https://doi.org/10.1080/09585199200000162>
 28. Piotrowski, A. (2018). Translating Training into Leadership: The Reasons Psychologists Make Effective Leaders. In Momentum Press (P. 125).
 29. Prentice, A. E. (2013). LEADERSHIP FOR THE 21ST CENTURY. In Libraries Unlimited (P. 191).
 30. Ridder, D. De, Adriaanse, M., & Fujita, K. (2018). The Routledge International Handbook of Self-Control in Health and Well-Being: Concepts, Theories, And Central Issues. In Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315648576>
 31. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition. In Pearson Education Limited (P. 747).
 32. Valerio, A. M. (2010). Developing Women Leaders: A Guide for Men and Women In Organizations. in Blackwell Publishing (P. 157). <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1>

- Org/10.1002/9781444315967
33. Zenoff, D. B. (2013). The Soul of The Organization How To Ignite Employee Engagement and Productivity. in Apress. [Http://Repositorio.Unan.Edu.Ni/2986/1/5624.Pdf](http://Repositorio.Unan.Edu.Ni/2986/1/5624.Pdf)
 34. Lederach, J. P., Neufeldt, R., & Culbertson, H. (2007). Reflective Peacebuilding A Planning, Monitoring, And Learning Toolkit. Mindanao, Philippines: he Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame and Catholic Relief Services Southeast, East Asia Regional Office.
 35. Lawrence, G. M. (1994). Due Diligence in Business Transaction. New York: Law Journal Seminars-Press.
 36. Suyata, P., & Yudhiantoro, I. (2016). Modul Materi Integritas Untuk Umum. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 37. Susanti, D. S., Sarah, N., & Anindito, L. (2016). Dasar Hukum Tentang Korupsi Terkait Sektor Bisnis. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 38. Sulistiyana, D. B., & Seran, G. G. (2016). Pengelolaan Konflik Kepentingan. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 39. Pradiptyo, R. (2016). Cara Mencegah Korupsi Pada Korporasi: Praktik dan Strategi. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 40. KPK. (2016). Modul Materi TPK. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 41. KPK. (2017). Buku Saku Panduan Kegiatan: Komite Advokasi Nasional & Daerah Pencegahan Korupsi Di Sektor Swasta. Jakarta: Direktorat Pendidikan & Pelayanan Masyarakat KPK.
 42. Caslione, J. A., & DiCola, K. A. (2020). Case Study: Bribery emboldened: U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). Journal of Business Cases and Applications, 25, 1-25.
 43. KPK. (2019). Panduan Pencegahan Korupsi Untuk Dunia Usaha . Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 44. Pertamina. (2017). Pedoman Perilaku dan Etika Bisnis Pertamina. Jakarta: Pertamina.
 45. Chevron. (n.d.). The Chevron Way: Getting Results The Right Way. Retrieved from chevron.com: <https://www.chevron.com/about/the-chevron-way#ourvalues>
 46. Astuti, W. F., & Sulistyaningtyas, I. D. (2013). Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi Kepada Karyawan Pt. Astra International-Tbk Honda Sales Office Region Yogyakarta. E-Journal Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
 47. Sarah, N. (2016). Elemen-Elemen Program Antikorupsi Bagi Korporasi. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat KPK.
 48. KPK. (2020). Modul Pengenalan Gratifikasi. Jakarta: Direktorat Gratifikasi KPK.
 49. BPNB D.I Yogyakarta. (2018). Tahukah Kamu Apa Itu Gratifikasi? Retrieved from kebudayaan.kemdigbud.go.id: <https://kebudayaan.kemdikbud.go.id/bpnbyogyakarta/tahukah-kamu-apa-itu-gratifikasi/>
 50. Hiariej, E. O. (2015). Pendapat Hukum Terhadap Perjanjian Antara Profesi Dokter Dan Mitranya (Perusahaan Farmasi). Retrieved from pendidikankedokteran.net: <https://pendidikankedokteran.net/index.php/55-reportase/747-pendapat-hukum-terhadap-perjanjian-antara-profesi-dokter-dan-mitranya>

51. Examiners, T. A. (2004). 2004 Report To The Nation On Occupational Fraud And Abuse. Austin: The Association of Certified Fraud Examiners.
52. Tanuredjo, B. (2019). Kutipan Hatta di Colomadu. Retrieved from kompas.id: <https://www.kompas.id/baca/utama/2019/11/16/kutipan-hatta-di-colomadu/>
53. Julianalimin. (2018). Ini 3 Pesan Pak Ciputra Jika Ingin Bisnis Anda Sukses Besar. Retrieved from greatdayhr.com: <https://greatdayhr.com/id-id/blog/ini-3-pesan-pak-ciputra-jika-inigin-bisnis-anda-sukses-besar/>
54. Lifepal. (2021). 9 Kisah Pengusaha Sukses di Indonesia yang Inspiratif. Retrieved from lifepal.co.id: <https://lifepal.co.id/media/pengusaha-sukses/>
55. Sitanggang, L. M. (2018). Berhasil Karena Berani Mengambil Risiko. Retrieved from kontan.co.id: <https://internasional.kontan.co.id/news/berhasil-karena-berani-mengambil-risiko-4>
56. Chesnut, R. (2020). How to Build a Company That (Actually) Values Integrity. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/07/how-to-build-a-company-that-actually-values-integrity>
57. Ismyuli. (2019). Kisah Sukses Akio Morita, Pendiri Merek Sony. Retrieved from Finansialku.com: <https://www.finansialku.com/kisah-sukses-akio-morita/>
58. Codemi. (2021). 4 Level Model Evaluasi Training Kirkpatrick, Perusahaan Wajib Tahu. Retrieved from codemi.co.id: <https://codemi.co.id/4-level-model-evaluasi-training-kirkpatrick-perusahaan-wajib-tahu/>
59. KPK. (2017). Penerimaan Pengaduan. Retrieved from kpk.go.id: <https://www.kpk.go.id/id/layanan-publik/pengaduan-masyarakat/prosedur-pe-layanan>
60. CNBC Indonesia. (2020). Didukung KPK, Pertamina Berhasil Selamatkan Aset Rp 9,5 T. Retrieved from cnbcindonesia.com: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200911160622-4-186196/didukung-kpk-pertamina-berhasil-selamatkan-aset-rp-95-t>
61. Nugroho, A. (2019). Kode Etik Dan Perilaku, Pedoman Beretika dan Penjaga Martabat Pegawai. Retrieved from djkn.kemenkeu.go.id: <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-kalselteng/baca-artikel/12856/Kode-Etik-Dan-Perilaku-Pedoman-Beretika-dan-Penjaga-Martabat-Pegawai.html>
62. Setkab RI. (2015). Pengertian Monitoring Dan Evaluasi Kebijakan Pemerintah. Retrieved from setkab.go.id: <https://setkab.go.id/pengertian-monitoring-dan-evaluasi-kebijakan-pemerintah/>
63. Sinarmas Multifinance. (n.d.). Kode Etik Perusahaan Sinarmas. Retrieved from simasfinance.co.id: <https://www.simasfinance.co.id/kode-etik-perusahaan>
64. Kartajaya, H. Mussry, J. Ridwansyah A. (2020). CI-EL Kapabilitas Setelah Covid 19. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
65. Kartajaya, H & Setiawan, I. (2014). WOW Marketing. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
66. Arieza, U. (2019), “Belajar dari Garasi, Noni Purnomo Warisi Kendali Blue Bird”, CNN Indonesia, 10 Juli 2019. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190710100530-98-410793/belajar-dari-garasi-noni-purnomo-warisi-kendali-blue-bird>
67. Cummings, Bridgman, Brown. (2016). ‘Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s Legacy for Change Management.’ Human Relation, Vol. 69 (1) 33 – 60, Sage Publishing Journals.

- <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>
68. Kotter, J. (2006). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.
 69. Kotter, J. (2011). Before You Can Get Buy-In, People Need to Feel the Problem. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/02/before-you-can-get-buy-in-peop.html>
 70. Kotter, J. (2014). 'To Create Healthy Urgency, Focus on a Big Company'. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/02/to-create-healthy-urgency-focus-on-a-big-opportunity>
 71. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organization. Wiley & Sons, New Jersey.
 72. McKinsey and Company, (2019), The Numbers Behind Successful Transformations. <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/the-numbers-behind-successful-transformations>
 73. Nugroho, A. C., (2019), „Mobil Listrik: Langkah Blue Bird Hadapi Persaingan dengan Transportasi Daring”, Bisnis.com. 23 September 2019. <https://market.bisnis.com/read/20190923/192/1151186/mobil-listrik-langkah-blue-bird-hadapi-persaingan-dengan-transportasi-daring>
 74. Power, B. (2013). Define Your Organization's Habits to Work More Efficiently. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/05/define-your-organizations-habi>
 75. Prosci. (2020), ADKAR Model, A Goal Oriented Change Management Model to Guide Individual and Organizational Change. www.prosci.com
 76. Pratama, A. (2019), “Belajar dari Blue Bird, Transformasi Digital Adalah Kunci”, Digation. 26 April 2019. <https://www.digation.id/read/014584/belajar-dari-blue-bird-transformasi-digital-adalah-kunci>
 77. Ready, D. (2016), '4 Things Successful Change Leaders Do Well', Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/01/4-things-successful-change-leaders-do-well>
 78. Usman, S. (2019), 'Layanan Beyond Taxi dan Jurus Blue Bird Hadapi Badai Disrupsi Transportasi Online', Merdeka.com, 28 November 2019. <https://www.merdeka.com/teknologi/layanan-beyond-taxi-dan-jurus-blue-bird-hadapi-badai-disrup-si-transportasi-online-noni-purno-mo-ceo-blue-bird-tb.html>
 79. Groysberg, B. and Slind, M. 2012. Leadership Is a Conversation. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
 80. Harvard Business Review (2018), “Don't Just Tell Employees Organizational Changes Are Coming, Explains Why”. 5 October 2018. <https://hbr.org/2018/10/dont-just-tell-employees-organizational-changes-are-coming-explain-why>
 81. Boris Groysberg and Michael Slind. (2012). Leadership Is a Conversation. <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
 82. Kotter, John. 2013. Management Is (Still) Not Leadership. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>
 83. Kouzes, James M and Posner, Barry Z. 2017. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organization. Wiley & Sons, New Jersey.
 84. Quinn, R E and Thakor, A V. August 2018. Creating a Purpose-Driven Organization. Harvard Business Re-

- view. <https://hbr.org/2018/07/creating-a-purpose-driven-organization>
85. Kumparan Bisnis. “Dua Tahun Diremehkan, William Tanuwijaya Berhasil Kembangkan Tokopedia.” 22 Mei 2020. <https://kumparan.com/profil-orang-sukses/dua-tahun-diremehkan-william-tanuwi-jaya-berhasil-kembangkan-tokopedia-1tSozhReVof/full>
86. Cross, E. L. (2010). ‘Developmental Coaching: Business Benefit – Fact or Fad? An Evaluative Study To Explore The Impact Of Coaching In The Workplace’, International Coaching Psychology Review, Vol. 5 No. 1 March 2010.
87. Meodia, A. (Oktober 2019). “Nadiem Makarim di mata karyawan Gojek: Sosok sederhana”, Antara News, <https://www.antaranews.com/berita/1125239/nadiem-makarim-di-mata-karyawan-gojek-sosok-sederhana>
88. Rikleen, L. S. (2020). ‘What Your Youngest Employees Need The Most Right Now’, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/06/what-your-youngest-employees-need-most-right-now>
89. Shafira, A. (Juli 2018), “Begini Gaya Kepemimpinan Nadiem Makarim di Go-Jek”, Detik, <https://inet.detik.com/cyberlife/d-4093952/begini-gaya-kepemimpinan-nadiem-makarim-di-go-jek>
90. Tichy, N. & Charan, R., (1989), ‘Speed, Simplicity, Self-, Confidence: An Interview with Jack Welch’, Harvard Business Review. https://hbr.org/1989/09/speed-simplicity-self-confidence-an-interview-with-jack-welch?referral=03759&cm_vc=rr_item_page_bottom
91. Yamamura, J. H. & Stedham, Y. (2007). ‘Meeting the Information Needs of Professional Staff,’ Management – Practice Management. ProQuest.
92. Chin, J., & Rangan, U.S.(2020), “Why CEOs Should Model Vulnerability”, Harvard Business Review, Mei 2020. <https://hbr.org/2020/05/why-ceos-should-model-vulnerability>
93. Govindarajan, V., & Chin, C. T. (2011), “The CEOs Role in Business Model Reinvention”, Harvard Business Review, Februari 2022, <https://hbr.org/2011/01/the-ceos-role-in-business-model-reinvention>
94. Cramm, S. (2014), “Lead by Doing, Not by Delegating”, Strategy Business, Juli 2014, <https://www.strategy-business.com/blog/Lead-by-Doing-Not-by-Delegating?gko=e776c>
95. Igantius, A. (2015), “How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo’s CEO”, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/09/how-indra-nooyi-turned-design-thinking-into-strategy>
96. Conner, C. S. (2019). “To Run a Successful Business, All You Need Is Love”, Entrepreneur, 8 September 2029, <https://www.entrepreneur.com/article/338787>
97. Barsade, S., & O’Neill, O.A. (2014), “Employees Who Feel Love Perform Better”, Harvard Business Review, 13 januari 2014, <https://hbr.org/2014/01/employees-who-feel-love-perform-better>
98. Farih Maulana. (2021). 27 BUMN Teken Kerja Sama Pemberantasan Korupsi dengan KPK. <https://news.detik.com/berita/d-5477327/27-bumn-teken-kerja-sama-pemberantasan-korupsi-dengan-kpk>
99. Transparency. International. (2016). The Benefits of Anti-Corruption and Corporate. https://images.transparencycdn.org/images/2016_WP1_CorporateTransparency_EN.pdf

100. UPG. (2021). Perbedaan Antara Suap, Pungli, Pemerasan dan Gratifikasi. <https://upg.kkp.go.id/faq/faqs/164-apa-perbedaan-antara-suap-pungutan-liar-pungli-pemerasan-dan-gratifikasi>
101. Kurnia Azizah. (2020). Menilik Kembali Kisah Sutami, Menteri Termiskin yang Disayang Soekarno dan Soeharto. <https://www.merdeka.com/trending/menilik-kembali-kisah-sutami-menteri-termiskin-yang-disayang-soekarno-dan-soeharto.html>
102. Christiantio Utama. (2021). Kisah Inspiratif Ir Sutami, Menteri Termiskin Indonesia yang Memilih Tinggal di Rumah Sederhana Beratap Bocor. <https://artikel.rumah123.com/kisah-inspiratif-ir-sutami-menteri-termiskin-indonesia-yang-memilih-tinggal-di-rumah-sederhana-beratap-bocor-92722>
103. Yoga Sukmana. (2014). Kisah Pendiri Wardah, dari “Door to Door” sampai Dikejar CEO. <https://money.kompas.com/read/2014/05/19/1147335/Kisah.Pendiri.Wardah.dari.Door.to.Door.sampai.Dikejar.CEO>
104. KPK. (2021). KPK Gandeng Kadin dalam Pencegahan Korupsi Badan Usaha. <https://www.kpk.go.id/id/berita/berita-kpk/2099-kpk-gandeng-kadin-dalam-pencegahan-korupsi-badan-usaha>
105. Nanda Arla. (2020). Telkom kuatkan komitmen pencegahan korupsi. <https://www.alinea.id/bisnis/telkom-kuatkan-komitmen-pencegahan-korupsi-b1ZYv9zjA>
106. Kejaksaan Republik Indonesia. (2021). Sejarah Kejaksaan. https://www.kejaksaan.go.id/profil_kejaksaan.php?id=3
107. ACCH. (2017). Aset Koruptor, Mengapa Harus Disita?. <https://acch.kpk.go.id/id/component/content/article?id=143:aset-koruptor-mengapa-harus-disita>
108. Muhammad Fuat. (2014). Penelusuran Aset (Asset Tracing) dan Pemulihan Kerugian Negara (Loss Recovery). [https://pusdiklatwas.bpkp.go.id/konten/show/1028#:~:text=Penelusuran%20Aset%20\(Asset%20Tracing\)%20dan,Pemulihan%20Kerugian%20Negara%20\(Loss%20Recovery\)&text=Penelusuran%20aset%20berkaitan%20dengan%20pengembalian,lain%20dengan%20cara%20melawan%20hukum](https://pusdiklatwas.bpkp.go.id/konten/show/1028#:~:text=Penelusuran%20Aset%20(Asset%20Tracing)%20dan,Pemulihan%20Kerugian%20Negara%20(Loss%20Recovery)&text=Penelusuran%20aset%20berkaitan%20dengan%20pengembalian,lain%20dengan%20cara%20melawan%20hukum)
109. Febriani, E. (2017). Pembatasan Transaksi Tunai Dalam Pencegahan Tindak Pidana Korupsi dan Pencucian Uang Dihubungkan dengan Undang-Undang No. 30 Tahun 2002 Tentang Komisi Pemberantasan Korupsi. Bandung: Universitas Pasundan
110. Marwan Effendi (2013) Korupsi dan Strategi Nasional Pencegahan serta Pemberantasannya

