

Modul Integritas Bisnis

INSENTIF DAN SANKSI PADA KORPORASI

DIREKTORAT PENDIDIKAN DAN PELAYANAN MASYARAKAT
KEDEPUTIAN BIDANG PENCEGAHAN
KOMISI PEMBERANTASAN KORUPSI

JAKARTA, 2016

MODUL INTEGRITAS BISNIS

PENGARAH

**Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi
Deputi Bidang Pencegahan**

PENANGGUNG JAWAB

**Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat
Sujanarko**

SUPERVISI

**Pauline Arifin
Roro Wide Sulistyowati**

PENULIS

Rimawan Pradiptyo, M.Sc, Ph.D

PELAKSANA

PT. PPA Consultants

EDITOR

Izar Rizqon Jadid, S.AP

Diterbitkan oleh:

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

Cetakan 1: Jakarta, 2016

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

KATA PENGANTAR

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

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

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

Modul **Insentif dan Sanksi pada Korporasi** ini dibuat dengan tujuan agar peserta mampu menerapkan sistem insentif dan sanksi pada korporasi/perusahaan yang melakukan tindak pidana korupsi.

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

Jakarta, Desember 2016

Direktur Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat

Sujanarko

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR INFORMASI VISUAL	v
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	vi
RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. DESKRIPSI UMUM	2
C. TUJUAN PEMBELAJARAN	2
D. MATERI POKOK DAN SUBMATERI POKOK	2
BAB II KONSEP SISTEM INSENTIF PADA KORPORASI	5
A. ARTI PENTING INSENTIF BAGI KORPORASI	5
B. SISTEM INSENTIF EKSTERNAL DAN INTERNAL TERHADAP KORPORASI	7
C. LATIHAN	12
D. RANGKUMAN.....	13
E. EVALUASI MATERI	14
F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT	14
BAB III INSENTIF FINANSIAL DAN NON-FINANSIAL	15
A. MEMBANGUN PROGRAM ANTIKORUPSI EKSTERNAL KORPORASI	15
B. INSENTIF NON-FINANSIAL.....	16
C. LATIHAN	20
D. RANGKUMAN.....	20
E. EVALUASI MATERI	20
F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT	21
BAB IV PENERAPAN SISTEM INSENTIF UNTUK MEMBANGUN KULTUR DAN INTEGRITAS KORPORASI	23
A. MEMBANGUN KULTUR INTEGRITAS.....	23
B. NILAI-NILAI DAN SISTEM INSENTIF PENDUKUNG KULTUR INTEGRITAS DI KORPORASI	25
C. LATIHAN	27
D. RANGKUMAN.....	27

E. EVALUASI MATERI	27
F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT	28
BAB V PENUTUP.....	29
A. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR	29
B. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT	29
DAFTAR PUSTAKA	31
DAFTAR ISTILAH	33

DAFTAR INFORMASI VISUAL

Halaman

A. DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Hukuman Korupsi bagi Korporasi di Inggris	8
Tabel 3.1.	Perusahaan-Perusahaan yang Pernah Dijatuhi Hukuman Korporasi Akibat Terlibat Korupsi di USA	16

B. DAFTAR CONTOH KASUS

Contoh Kasus 2.1	Dampak Hukuman Ringan.....	6
Contoh Kasus 2.2	Reformasi PT KAI.....	10

C. DAFTAR STUDI KASUS

Studi Kasus 3.1	Mas Mulyadi, Petugas Kebersihan yang Jujur	18
Studi Kasus 3.2	Pemecatan Terhadap 3 Pendiri Maxpower Indonesia.....	19

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

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

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

RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN

1.	Nama Diklat	:	Integritas Bisnis (<i>Business Integrity</i>).
2.	Mata Diklat	:	Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi.
3.	Pengajar	:	Pengajar yang mempunyai kualifikasi: a. Berpengalaman dan paham tentang kajian dan permasalahan antikorupsi b. Pengalaman dalam pengembangan integritas bisnis.
4.	Peserta	:	a. Pelaku bisnis: BUMN dan swasta (5 sektor bisnis prioritas, yaitu: kesehatan, infrastruktur, pangan, migas, dan kehutanan). b. Total peserta maksimal 20 orang.
5.	Prasyarat	:	Materi dalam Mata Diklat ini disampaikan setelah peserta mengikuti Mata Diklat: (1) Dasar Hukum Tentang Korupsi Terkait Sektor Bisnis. (2) Praktik Korupsi Dilihat Dari Sisi Kelembagaan. (3) Dampak Sosial Korupsi. (4) Cara Mencegah Korupsi Pada Korporasi: Praktik Dan Strategi.
6.	Alokasi Waktu	:	4 Jam Pelajaran @45 menit = 180 Menit.
7.	Tempat	:	Ruang kelas ditata dalam bentuk setengah lingkaran.
8.	Deskripsi Umum	:	Mata Diklat ini membekali peserta pembelajaran tentang: (a) konsep sistem insentif pada korporasi, (b) insentif finansial dan non-finansial di korporasi, (c) sistem insentif untuk membangun kultur integritas di korporasi.
9.	<i>Outcome</i>	:	Terbentuknya korporasi berintegritas (antikorupsi, tidak memberi suap/gratifikasi, transparan, dan akuntabel).
10.	Tujuan Pembelajaran		
	a. Kompetensi Dasar	:	Peserta pembelajaran mampu menerapkan sistem insentif dan sanksi pada korporasi/perusahaan yang melakukan tindak pidana korupsi.
	b. Indikator Keberhasilan	:	1. Mampu menjelaskan konsep sistem insentif dan sanksi pada korporasi. 2. Mampu menerapkan contoh-contoh insentif dan sanksi pada korporasi yang melakukan tindak pidana korupsi. 3. Mampu menerapkan <i>reward</i> dan sanksi pada korporasi dalam rangka membangun kultur dan integritas korporasi.

NO	INDIKATOR KEBERHASILAN	MATERI POKOK	SUBMATERI POKOK	METODE	ALAT BANTU/ MEDIA	ALOKASI WAKTU	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR)	BOBOT NILAI (%)	REFEREN SI
1.	Mampu menjelaskan konsep sistem insentif dan sanksi pada korporasi	Konsep sistem insentif pada korporasi	1. Arti penting insentif bagi korporasi 2. Sistem insentif eksternal dan internal terhadap korporasi	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab	1. LCD Projector 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i>	1 Jam Pelajaran (45 menit)	Kemampuan Pengetahuan	30	Sesuai Daftar Pustaka pada Modul Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi
2.	Mampu menerapkan contoh-contoh insentif dan sanksi pada korporasi yang melakukan tindak pidana korupsi	Insentif finansial dan non-finansial	1. Membangun program antikorupsi eksternal korporasi 2. Insentif non-finansial	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab 3. <i>Small group discussion</i> untuk beda kasus	1. LCD Projector 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i>	2 Jam Pelajaran (90 menit)	Kemampuan Aplikasi	40	Sesuai Daftar Pustaka pada Modul Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi
3.	Mampu menerapkan <i>reward</i> dan sanksi pada korporasi dalam rangka membangun kultur dan integritas korporasi	Penerapan sistem insentif untuk membangun kultur dan integritas korporasi	1. Membangun kultur integritas 2. Nilai-nilai dan sistem insentif pendukung kultur integritas di korporasi	1. Ceramah interaktif 2. Tanya jawab	1. LCD Projector 2. Laptop 3. Bahan tayang materi 4. Modul 5. Buku referensi 6. <i>Whiteboard</i> + spidol 7. <i>Flipchart</i>	1 Jam Pelajaran (45 menit)	Kemampuan Aplikasi	30	Sesuai Daftar Pustaka pada Modul Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perekonomian dunia dewasa ini berkembang jauh lebih kompleks dibandingkan decade 1980-an ataupun 1990-an. Sistem produksi dan perdagangan dunia semakin menghilangkan batas-batas geografis antar negara. Mobilitas barang, modal dan tenaga kerja antar negara semakin meningkat sejalan dengan semakin terintegrasinya perekonomian dunia. Arus informasi semakin cepat tersebar di seluruh pelosok dunia. Perkembangan media sosial yang pesat mengubah lanskap arus informasi di dunia. Bersamaan dengan itu, interval periode antar krisis ekonomi menjadi semakin lebih pendek sejalan dengan berjalannya waktu.

Pada kondisi bisnis yang semakin kompetitif seperti itu, kebutuhan terhadap pembangunan kultur integritas di korporasi justru semakin dibutuhkan. Semakin kompetitifnya persaingan, memaksa perusahaan untuk semakin meningkatkan kapasitasnya dalam beradaptasi di lingkungan yang cepat berubah. Keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan dalam jangka panjang, menjadi jauh lebih relevan daripada sifat oportunis mencari keuntungan dalam jangka pendek. Untuk menjaga keberlangsungan perusahaan, pembangunan reputasi perusahaan menjadi hal yang tidak dapat ditawar-tawar lagi. Perusahaan juga harus memikirkan manajemen resiko agar kebijakan perusahaan tidak mengorbankan reputasi yang telah susah payah dibangun.

Perlu difahami bahwa membangun reputasi perusahaan membutuhkan waktu yang lama dan sumber daya yang besar. Namun diperlukan waktu yang sangat singkat untuk menghancurkan reputasi tersebut. Sekali reputasi hancur, maka upaya mengembalikan reputasi ke tingkat semula diperlukan waktu yang jauh lebih panjang dengan sumber daya yang jauh lebih besar dari yang semula.

Terdapat tiga factor kunci untuk membangun kultur integritas di korporasi yaitu: a) misi-visi perusahaan yang jelas; b) komitmen pimpinan terhadap integritas dan konsistensi pelaksanaan di lapangan; c) sistem insentif yang mendukung terciptanya kultur integritas. Misi-visi perusahaan tentunya diturunkan dari nilai-

nilai yang dipercayai dan dijunjung tinggi perusahaan. Ketika nilai-nilai tersebut mendapat dukungan komitmen dari pimpinan, pertanyaan berikutnya adalah bagaimana menciptakan sistem insentif yang mampu mendukung terbangunnya kultur integritas.

B. DESKRIPSI UMUM

Modul **Insentif dan Sanksi pada Korporasi** membekali peserta tentang: (a) konsep sistem insentif pada korporasi, (b) insentif finansial dan non-finansial di korporasi, (c) sistem insentif untuk membangun kultur integritas di korporasi.

C. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Kompetensi Dasar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan sistem insentif dan sanksi pada korporasi/perusahaan yang melakukan tindak pidana korupsi.

2. Indikator Keberhasilan

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta:

- Mampu menjelaskan konsep sistem insentif dan sanksi pada korporasi.
- Mampu menerapkan contoh-contoh insentif dan sanksi pada korporasi yang melakukan tindak pidana korupsi.
- Mampu menerapkan *reward* dan sanksi pada korporasi dalam rangka membangun kultur dan integritas korporasi.

D. MATERI POKOK DAN SUBMATERI POKOK

Dengan mengacu pada tujuan pembelajaran di atas, materi pokok dan submateri pokok dalam Modul **Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi** ini adalah:

1.	Konsep sistem insentif pada korporasi:
	a) Arti penting insentif bagi korporasi.
	b) Sistem insentif eksternal dan internal terhadap korporasi.
2.	Insentif finansial dan non-finansial:
	a) Membangun program antikorupsi eksternal korporasi.
	b) Insentif non-finansial.

3.	Penerapan sistem insentif untuk membangun kultur dan integritas korporasi:
	a) Membangun kultur integritas.
	b) Nilai-nilai dan sistem insentif pendukung kultur integritas di korporasi.

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

- ✧ Apakah itu insentif dan sanksi pada korporasi?
- ✧ Apa saja insentif dan sanksi pada korporasi?
- ✧ Mengapa insentif dan sanksi penting bagi korporasi?
- ✧ Bagaimana menerapkannya pada korporasi?

BAB II

SISTEM INSENTIF PADA KORPORASI



Indikator Keberhasilan:

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menjelaskan konsep sistem insentif dan sanksi pada korporasi.

A. ARTI PENTING INSENTIF BAGI KORPORASI

Individu, rumah tangga, dan korporasi pada dasarnya adalah pelaku ekonomi. Setiap pelaku ekonomi selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhannya, yang cenderung tidak terbatas, dihadapan dengan kendala sumber daya yang terbatas. Kondisi tersebut memaksa setiap pelaku ekonomi untuk berperilaku rasional.

Korporasi, seperti halnya individu, cenderung untuk bertindak secara rasional, mengingat korporasi pada dasarnya adalah suatu organisasi yang merupakan kumpulan dari para individu. Bahwa di dalam korporasi ada pemilik, pemegang saham, komisaris, direksi, hingga staf, itu semua adalah elemen dari sebuah organisasi. Setiap elemen dari organisasi tersebut memiliki peran masing-masing, dan kebijakan atau perilaku organisasi mencerminkan sikap, perilaku dan cara berfikir dari orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.

Seperti halnya individu dan rumah tangga, korporasi cenderung sensitif terhadap sistem insentif. Yang dimaksud dengan sistem insentif di sini meliputi hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang kredibel.

Hadiah didesain untuk diberikan kepada individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan hal-hal positif agar semakin banyak individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan tindakan positif tersebut. Diharapkan dengan semakin banyaknya para pihak yang melakukan tindakan positif, maka masyarakat akan semakin sejahtera. Perlu dicatat bahwa hadiah dan sanksi tidak terbatas pada aspek finansial, namun juga mencakup aspek non-

finansial. Dampak hadiah dan sanksi non-finansial terhadap perilaku individu/rumah tangga/organisasi/korporasi tidak selalu lebih rendah daripada hadiah dan sanksi finansial.

Sanksi didesain untuk dijatuhkan kepada individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan tindakan yang dinilai merugikan organisasi/golongan/masyarakat. Hukum dibuat agar masyarakat terlindungi dari berbagai tindakan yang merugikan kepentingan masyarakat tersebut. Diharapkan dengan pemberian sanksi, maka individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan pelanggaran akan berhenti melakukan tindakan tersebut dan individu/rumah tangga/organisasi/korporasi lain tidak ingin meniru tindakan serupa di masa datang.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, apakah setiap hadiah dan sanksi yang diberlakukan pasti akan berdampak ke perubahan perilaku individu/rumah tangga/organisasi/korporasi sesuai yang diharapkan? Jawabannya adalah belum tentu. Hadiah/sanksi akan berdampak terhadap perilaku penerima hadiah/sanksi jika hadiah/sanksi tersebut kredibel di mata si penerima. Ketika hadiah/sanksi tidak kredibel maka ada dua alternatif hasil yang diharapkan: a) hadiah/sanksi tidak akan mengubah perilaku individu ke arah yang lebih baik; b) sanksi yang tidak kredibel bahkan berpotensi membuat penerima sanksi berperilaku lebih buruk daripada sebelum pengenaan sanksi.

Contoh Kasus 2.1: Dampak Hukuman Ringan

Gneezi dan Rustichini (2004) melakukan studi tentang dampak sanksi yang ringan terhadap perilaku pelaku pelanggaran ketentuan dengan menggunakan metode eksperimen. Eksperimen dilakukan terhadap tempat penitipan anak-anak. Biasanya beberapa orang tua terlambat untuk menjemput anak-anaknya maksimal 30 menit dari jadwal yang sudah ditetapkan. Keterlambatan tersebut tidak diberikan denda sama sekali, namun demikian tidak ada orang tua yang terlambat menjemput anaknya lebih dari 30 menit.

Eksperimen dilakukan dengan membagi tempat penitipan anak-anak tersebut ke dalam dua kelompok secara acak, yaitu kelompok program dan kelompok kontrol. Di kelompok program, para orang tua akan dikenai denda yang ringan untuk setiap keterlambatan menjemput anak-anak mereka. Besarnya denda

tersebut tidak terkait dengan lamanya keterlambatan. Di kelompok kontrol, tidak ada denda sama sekali untuk keterlambatan orang tua menjemput anak.

Ternyata setelah eksperimen dilakukan, terjadi perbedaan perilaku orang tua di kelompok program. Secara teoritis perilaku keterlambatan orang tua dalam menjemput anaknya diharapkan akan turun dengan pemberlakuan sanksi denda tersebut. Namun demikian hasil eksperimen menunjukkan sebaliknya, yaitu justru di kelompok program para orang tua semakin lambat dalam menjemput anak-anaknya bahkan menjadi lebih dari 1 jam. Di kelompok kontrol yang tidak ada perbedaan perlakuan baik sebelum dan sesudah eksperimen, keterlambatan orang tua menjemput anak tidak ada perbedaan.

Ternyata hukuman denda yang ringan terhadap perilaku orang tua yang terlambat menjemput anaknya, dipersepsikan oleh orang tua bahwa mereka telah membayar denda, sehingga mereka tidak merasa bersalah jika kemudian mereka makin terlambat dalam menjemput anaknya.

Denda yang ringan justru dipersepsikan sebagai transaksi atas keterlambatan menjemput anak, sehingga orang tua justru akan mengoptimalkan keterlambatan tersebut. Hal ini berbeda dengan di kelompok kontrol, dimana tidak diberlakukan denda sama sekali. Setiap menit keterlambatan orang tua menjemput anak justru menciptakan beban kepada para guru dan para guru tidak mendapatkan tambahan gaji dari menjaga anak-anak tersebut lebih lama. Rasa sungkan atau bersalah pasti menghinggapi para orang tua yang terlambat di kelompok kontrol. Hal inilah yang menjelaskan mengapa tidak ada perubahan perilaku di kelompok kontrol selama eksperimen.

B. SISTEM INSENTIF EKSTERNAL DAN INTERNAL TERHADAP KORPORASI

Sistem insentif eksternal terhadap korporasi mengacu pada berbagai hadiah dan sanksi yang diberikan baik oleh masyarakat, organisasi/korporasi lain, dan pemerintah terhadap korporasi. Di sisi lain, sistem insentif internal korporasi mengacu pada berbagai sistem insentif yang berlaku di dalam korporasi itu sendiri dan hal ini langsung berkaitan dengan tujuan korporasi yang tercantum di misi-visi korporasi. Dengan kata lain, sistem insentif eksternal berasal dari luar korporasi (antara korporasi dengan pihak luar), sementara sistem insentif internal berasal dari dalam korporasi (antara korporasi dengan karyawan).

Sistem insentif eksternal dapat berasal dari masyarakat, organisasi/korporasi lain baik dari dalam maupun luar negeri, dan pemerintah dalam negeri maupun pemerintah negara lain. Ratifikasi *United Nation Against Transnational Organized Crime* (UNTOC) di tahun 2000, UNCAC di tahun 2003, kerja sama memerangi pencucian uang melalui FATF, adalah beberapa kerjasama internasional yang langsung berdampak terhadap peningkatan tanggung jawab perusahaan terhadap tindak pidana.

Pemberlakuan undang-undang anti suap di beberapa negara, misalnya USA dan Inggris, memungkinkan aksi penyuapan di luar negeri tetap dihukum di kedua negara tersebut. Innospec Ltd adalah contoh perusahaan Inggris yang beroperasi di Indonesia dan terjerat kasus korupsi yang ditangani KPK. Sebagai hasilnya, pemerintah Inggris menghukum Innospec Ltd dengan denda sebesar US\$12,6 juta (lihat **Tabel 2.1**).

Tabel 2.1. Hukuman Korupsi bagi Korporasi di Inggris

Perusahaan	Lokasi Korupsi	Hukuman	Tahun
Innospec Ltd	Indonesia	US\$12.6 juta	2010
Standard Bank	Tanzania	US\$25.2 juta	2015
XYZ	Asia	Denda: £352,000 dan pemotongan keuntungan £6,201,185	2016
Braid Group	UK	£2.2 mil	2016
Sweett Group	Timur Tengah	Denda: £1.4 juta Perampasan aset: £851,152.33	2016

Sumber: Ang, 2016.

Hal serupa terjadi pula bagi perusahaan-perusahaan USA yang beroperasi baik di USA maupun di negara-negara lain. Undang-undang anti suap di negara-negara maju, misalnya FCPA di USA dan *the Bribery Act* di Inggris, mengatur bahwa perusahaan-perusahaan dari kedua negara wajib mematuhi peraturan anti suap baik di negara mereka sendiri maupun di negara lain tempat mereka beroperasi.

Pola kerjasama seperti *Automatic Exchange of Information* (AEOI), *Automatic Exchange of Beneficiary Ownership Information*, dan sertifikasi internasional anti suap ISO 37001 menciptakan ruang gerak yang lebih sempit bagi korporasi untuk terdeteksi jika mereka melakukan tindak pidana. Pemberian award dari berbagai

lembaga internasional untuk kinerja positif yang dilakukan oleh korporasi jelas akan meningkatkan reputasi korporasi. Ketika berbagai award ini diberikan oleh lembaga-lembaga yang memiliki reputasi tinggi, tentu saja citra perusahaan akan meningkat dan dampaknya seringkali langsung dirasakan berupa peningkatan penjualan/sales dari perusahaan tersebut.

Sistem insentif eksternal yang tidak kalah hebatnya sebenarnya justru berasal dari masyarakat atau konsumen. Di tahun 1790-an di Inggris telah berlaku boikot konsumen terhadap produk gula yang diproduksi di perkebunan tebu yang mempekerjakan para budak. Pada saat itu, Kepulauan Karibia adalah bagian dari koloni Inggris dan sebagian besar gula yang dikonsumsi di Inggris berasal dari Karibia. Namun demikian di tahun 1790-an sudah ada kesadaran konsumen di Inggris untuk memboikot gula yang diproduksi dengan memanfaatkan tenaga budak.

Di era modern, dimana arus informasi semakin lancar, konsumen semakin mudah untuk dikoordinasi untuk melakukan boikot terhadap produk-produk korporasi jika korporasi dianggap merugikan masyarakat dalam proses produksinya. Di awal tahun 2000-an beberapa merk garmen internasional diboikot oleh konsumen karena mereka terbukti menggunakan tenaga kerja murah di negara-negara berkembang. Kala itu produk garmen tersebut disebut dengan 'sweat shirt' atau kemeja berkeringat mengingat kondisi kerja yang tidak layak bagi pekerja produksi garmen di korporasi-korporasi tersebut. Bahkan salah satu perusahaan susu formula internasional diboikot produknya karena dianggap tidak mendukung program ASI eksklusif di negara-negara berkembang.

Sistem insentif seringkali pula bermuara dari peningkatan kesadaran konsumen, baik terhadap lingkungan maupun kesehatan. Di awal 2000-an, muncul istilah *junk food* (makanan sampah) dan beberapa produk makanan cepat saji terkenal bahkan terklasifikasi sebagai makanan sampah ini. Dampak dari peningkatan kesadaran konsumen ini signifikan terhadap penurunan volume penjualan korporasi-korporasi tersebut. Sebagai reaksinya, perusahaan-perusahaan ini mencoba sekuat tenaga mengubah reputasi yang telah terbentuk dengan memperkenalkan berbagai produk makanan baru yang sehat, misalnya salad. Komponen buah-buahan, sayuran dan bahkan ikan, ditambahkan di daftar menu mereka, di sisi lain mereka mencantumkan kandungan kalori di produk mereka dan menunjukkan bahwa produk mereka bukanlah *junk food*.

Sistem insentif internal dari korporasi tentu saja berkaitan langsung dengan tujuan pendirian perusahaan yang termaktup di dalam misi-visi perusahaan. Upaya untuk mewujudkan misi-visi perusahaan merupakan dorongan tersendiri yang berasal dari dalam perusahaan yang memungkinkan perbaikan sistem di dalam suatu perusahaan. Misi-visi perusahaan seperti menunjukkan jati diri dan cita-cita yang ingin dicapai perusahaan tersebut, sehingga keduanya menjadi faktor pendorong internal bagi perusahaan. Jika suatu perusahaan ingin produknya diakui sebagai produk yang higienis dan berdampak baik bagi kesehatan, misalnya, maka berbagai aturan internal akan dibuat agar tujuan tersebut tercapai.

Kualitas jasa dan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tidak terlepas dari sistem internal yang dibangun oleh perusahaan tersebut. Bayangkan jika ada maskapai penerbangan yang mencatat rekor jarang terjadi kecelakaan, atau sebagian besar kedatangan pesawatnya 5 menit lebih awal dari jadwal yang ditetapkan, maka kinerja seperti ini pasti didukung sistem internal yang sangat baik. Sebaliknya jika suatu maskapai penerbangan terkenal akibat keterlambatan jadwal pesawat, maka sistem internalnya dapat dipastikan tidak baik.

Salah satu elemen yang penting dari sistem di dalam perusahaan adalah sistem pengendalian internal yang berusaha focus pada *good corporate governance* (GCG). Peningkatan GCG suatu perusahaan tidak saja bertujuan menurunkan fraud di tingkat internal, namun juga potensi korupsi antara korporasi-korporasi maupun korupsi korporasi-sektor publik.

Ketika *fraud* dan korupsi di tingkat internal dapat diminimalisasi, maka setiap elemen perusahaan dapat focus pada upaya untuk mencapai misi-visi perusahaan. Jika fraud dan korupsi di internal perusahaan masih tinggi, maka jangan pernah bermimpi bahwa perusahaan akan mampu mencapai misi-visinya.

Contoh Kasus 2.2: Reformasi PT KAI

Salah satu bukti nyata keberhasilan reformasi sistem internal terjadi di PT KAI di bawah kepemimpinan Pak Ignatius Jonan. Sebelum era Pak Jonan, kereta commuter line selalu dipadati penumpang bahkan hingga ke atap kereta. Meski penumpang banyak, namun ternyata PT KAI ketika itu selalu menderita rugi, kualitas kebersihan kereta buruk, stasiun kereta api bukanlah tempat yang

aman bagi penumpang dan pelayanan jauh di bawah standar.

Dalam berbagai kesempatan seminar Pak Jonan mengisahkan pengalaman beliau ketika bertemu dengan Kepala Stasiun Gambir yang kala itu pendapatannya (*take home pay*) Rp 2,5 juta per bulan sementara yang bersangkutan dikaruniai 3 orang anak. Pak Jonan bertanya, 'Kalau *take home pay* anda Rp2,5 juta/bulan dan anda punya keluarga dengan 3 anak, pasti anda korupsi'. Jawaban kepala stasiun lebih mengejutkan, 'Kalau saya tidak korupsi bagaimana saya bisa menghidupi keluarga saya Pak?'

Reformasi besar-besaran kemudian dilakukan di tubuh PT KAI. Gaji pegawai ditingkatkan beberapa kali lipat agar manusiawi dan pegawai dapat focus ke pekerjaannya tanpa memikirkan harus korupsi agar dapat mencukupi kebutuhannya. Sistem pengendalian internal diperbaiki untuk meningkatkan GCG. Pengelolaan stasiun diperbaiki, manajemen penumpang dilakukan reformasi, dan kebersihan kereta ditingkatkan. Pasca reformasi, tidak ada lagi pemandangan penumpang di atap kereta di commuter line. Tidak ada lagi penumpang berdiri di kereta jarak jauh. Jadwal kereta tepat waktu dengan fasilitas yang nyaman bagi para penumpang karena semua gerbong ber AC dengan tempat duduk yang layak. Stasiun menjadi tempat yang aman dan nyaman bagi penumpang. WC di gerbong kereta dan stasiun diperbaiki sehingga nyaman digunakan.

Pasca reformasi sistem internal di PT KAI, reputasi PT KAI meningkat karena penumpang merasa nyaman dan mereka mengabarkan kenyamanan jasa kereta api ke rekan dan saudara mereka. Dalam waktu singkat PT KAI berubah dari perusahaan yang selalu merugi menjadi perusahaan yang sangat sehat dari sisi finansial.

Pengalaman PT KAI menunjukkan didesain gaji pegawai yang tidak manusiawi dan rasional, justru mendorong para pegawai untuk melakukan korupsi. Korupsi di korporasi justru menghancurkan kinerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang. Reformasi internal di tubuh PT KAI yang dimulai dengan peningkatan gaji pegawai dan diikuti peningkatan profesionalisme, justru meningkatkan kinerja perusahaan baik dari sisi reputasi maupun secara finansial.

Secara teoritis setiap perusahaan diasumsikan ingin memaksimalkan laba. Namun di tingkat praksis, maksimalisasi laba bukanlah satu-satunya tujuan perusahaan. Didasarkan pada perspektif waktu, tujuan perusahaan dapat dibagi dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Upaya memaksimalkan laba dalam jangka pendek, belum tentu akan menjamin keberlangsungan (*sustainability*) perusahaan dalam jangka panjang. Upaya untuk menjaga keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang, seringkali memerlukan reformasi sistem internal yang memerlukan sumber daya yang tidak sedikit. Perbaikan sistem internal perusahaan untuk meningkatkan GCG menjadi kunci utama bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam berkembang dalam jangka panjang.

Program PROFIT (profesional berintegritas) dari KPK dan juga ISO 37001 pada dasarnya fokus pada perbaikan sistem pengendalian internal untuk meminimalisasi potensi korupsi di korporasi. Meski keduanya adalah program pencegahan korupsi secara internal, namun dampak keikutsertaan perusahaan mengikuti kedua program tersebut akan meningkatkan reputasi perusahaan.

Program-program seperti PROFIT dan ISO 37001 adalah program yang menarik dan berpijak dari pola pikir yang tidak konvensional. Alih-alih perusahaan focus pada sisi eksternal untuk meningkatkan penjualan produk/jasa mereka, kedua program justru menitikberatkan perbaikan pada sistem pengendalian internal. Terdapat beberapa sasaran yang diharapkan dari perbaikan sistem internal tersebut: a) reputasi perusahaan akan terangkat karena perusahaan telah tersertifikasi melakukan transformasi sistem internal yang baik; b) sertifikasi menciptakan jaminan bagi pihak lain yang ingin bekerjasama bahwa perusahaan tersebut adalah perusahaan yang handal sehingga resiko kerjasama minimal; c) sertifikasi meningkatkan *brand image* perusahaan bahwa proses produksi barang/jasa dilakukan dengan cara yang baik.

C. LATIHAN

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

1. Apakah setiap *reward* dan sanksi yang diberikan kepada korporat selalu efektif mempengaruhi perilaku korporat tersebut?
2. Bagaimana perubahan sistem insentif dari eksternal perusahaan dapat mempengaruhi perilaku perusahaan?

3. Apakah peningkatan upah pegawai selalu menjadi kendala bagi perusahaan dalam memaksimalkan keuntungannya?

D. RANGKUMAN

Sistem insentif (*reward* dan sanksi) bagi korporate pada dasarnya bisa datang dari sistem eksternal maupun internal perusahaan. Tidak setiap perubahan sistem insentif pasti efektif berdampak terhadap perilaku perusahaan. Hanya sistem insentif yang kredibel yang akan mempengaruhi perilaku perusahaan.

Terdapat kecenderungan peningkatan kerjasama antar negara dalam upaya melawan kejahatan trans nasional (UNTOC, UNCAC, FATF, komitmen G20, komitmen OECD). Di sisi lain terdapat kerjasama untuk peningkatan transparansi informasi antar negara untuk meningkatkan deteksi terhadap pelaku kejahatan (AEoI, BO, AEBOI). Bahkan telah ada sertifikasi terhadap pencegahan korupsi di badan hukum dengan ISO 37001. Berbagai upaya ini memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kerjasama antar negara untuk menanggulangi kejahatan trans nasional, termasuk di dalamnya pencucian uang dan korupsi. Peningkatan kerjasama ini tentunya berpengaruh terhadap perilaku korporat mengingat ruang gerak atau potensi untuk terlibat dalam kejahatan menjadi lebih mudah teridentifikasi dibanding di masa lalu.

Peningkatan insentif di sisi eksternal akan berpengaruh terhadap sistem insentif di sisi internal. Peningkatan kesadaran untuk membangun kultur integritas semakin kuat muncul di internal perusahaan, ketika di tingkat eksternal terjadi peningkatan kerjasama antar pemerintah untuk penanggulangan kejahatan trans nasional. Upaya untuk mentransformasi sistem internal agar membangun kultur integritas adalah kebutuhan bagi setiap perusahaan agar dapat berkembang secara berkesinambungan dalam jangka panjang.

Pada dasarnya terdapat dua jenis korupsi, yaitu *corruption by need* dan *corruption by greed*. *Corruption by greed* tidak dapat dipengaruhi oleh sistem insentif apapun mengingat keserakahan tidak ada batasnya. Namun demikian *corruption by need* dengan mudah dapat ditanggulangi dengan peningkatan gaji ke tingkat yang manusiawi dengan diikuti perbaikan kultur integritas dan sistem insentif internal yang kredibel.

E. EVALUASI MATERI

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

1. Jelaskan bagaimana *channeling* dari program pencegahan korupsi di korporasi, seperti PROFIT dan ISO37001 dalam meningkatkan keberlangsungan pengembangan perusahaan?
2. Apakah perubahan sistem insentif dari eksternal selalu berdampak lebih besar daripada perubahan sistem insentif dari internal perusahaan?

F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

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

BAB III

INSENTIF FINANSIAL DAN NON-FINANSIAL



Indikator Keberhasilan:

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan contoh-contoh insentif dan sanksi pada korporasi yang melakukan tindak pidana korupsi.

A. MEMBANGUN PROGRAM ANTIKORUPSI EKSTERNAL KORPORASI

Sistem insentif eksternal dan internal, seperti telah dijelaskan di bagian terdahulu, ada yang bersifat finansial maupun non-finansial. Bagian ini akan mendiskusikan sistem insentif eksternal dan internal yang bersifat finansial.

Sistem insentif eksternal yang bersifat finansial dapat bersumber dari pemerintah maupun organisasi/perusahaan lain. Pemerintah menawarkan tax holiday untuk investasi di sektor/daerah tertentu, pemerintah memberikan pemotongan pajak jika perusahaan mengeluarkan dana CSR, pemerintah memberikan potongan pajak untuk perusahaan dengan tingkat emisi adalah beberapa contoh pemberian reward bagi perusahaan secara finansial. Sanksi finansial dari sisi eksternal pada umumnya terkait dengan pelanggaran hukum. Misalnya di UU Tipikor, jenis hukuman finansial dapat berupa denda, membayar biaya pengganti dan perampasan aset. Di negara maju seperti di Inggris dan di USA, hukuman finansial kepada korporasi tidak terbatas pada denda, biaya pengganti atau perampasan aset saja, namun sangat dimungkinkan dilakukan pemotongan keuntungan (lihat **Tabel 3.1**).

**Tabel 3.1. Perusahaan-Perusahaan yang Pernah Dijatuhi
Hukuman Korporasi Akibat Terlibat Korupsi di USA**

Perusahaan	Lokasi Kantor Utama	Denda (Juta)	Tahun
Siemens	Jerman	\$800	2008
Alstom	Perancis	\$772	2014
KBR/Halliburton	USA	\$579	2009
Och-Ziff	USA	\$412	2016
BAE	Inggris	\$400	2010
Total	Perancis	\$398	2013
VimpelCom	Belanda	\$398	2016
Alcoa	USA	\$384	2014
Snamprogetti/ENI	Belanda/Itali	\$365	2010
Technip	Perancis	\$338	2010

Sumber: Ang (2016).

Tabel 3.1 menunjukkan daftar perusahaan skala internasional yang pernah dijatuhi denda/pinalti akibat tersangkut kasus korupsi. Hal yang menarik adalah sanksi tersebut diterapkan di USA baik bagi perusahaan asal USA sendiri maupun perusahaan-perusahaan dari negara lain. Nilai hukuman finansial yang diberikan sangat tinggi, dan tentunya hal ini menciptakan beban finansial yang signifikan bagi perusahaan-perusahaan tersebut.

Sistem insentif finansial dari sisi internal pada umumnya terkait dengan bonus dan gaji. Sistem reward finansial dari sisi internal pada umumnya dapat berupa peningkatan gaji, pemberian bonus dan tambahan fasilitas jabatan. Sanksi finansial dari sisi internal juga terkait dengan ketiga hal tersebut, meskipun untuk pengurangan fasilitas jabatan umumnya komplementer dengan jenis hukuman lain misalnya PHK, penurunan pangkat/jabatan, maupun skorsing.

B. INSENTIF NON-FINANSIAL

Jika dibandingkan dengan insentif finansial, pada dasarnya insentif non-finansial lebih banyak ragamnya. Dari sisi eksternal, reward non-finansial bagi korporasi antara lain adalah: a) masuknya korporasi ke dalam list perusahaan yang layak mengikuti tender pengadaan barang dan jasa, baik di sektor publik maupun swasta; b) masuknya korporasi ke dalam *list* perusahaan yang layak untuk menjalin kerjasama bisnis; dan c) penganugerahan berbagai award kepada korporasi atas kinerja yang dilakukan.

Berbagai *reward* tersebut akan meningkatkan penerimaan korporasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penganugrahan award belum tentu meningkatkan pendapatan perusahaan dalam jangka pendek, namun pasti meningkatkan reputasi, dan kemudian meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan. Pada gilirannya peningkatan kepercayaan ini akan berdampak positif terhadap penerimaan dan keuntungan perusahaan, meski dampak pemberian award hingga terjadi peningkatan keuntungan/penjualan, mungkin tidak dapat terjadi secara cepat.

Hal serupa juga terjadi pada jenis sanksi non-finansial yang dapat dijatuhkan kepada korporasi, antara lain: a) masuknya korporasi ke daftar hitam rekanan bisnis untuk bekerja sama; b) masuknya korporasi ke daftar hitam sebagai penyedia barang dan jasa pemerintah dan sektor swasta; c) pencabutan izin usaha/pelarangan beroperasi permanen; d) pelarangan beroperasi sementara; e) pengumuman di mass media tentang daftar hitam perusahaan yang melanggar hukum; f) pengumuman penjatuhan hukuman pengadilan terhadap korporasi, dan lain-lain. Dampak dari sanksi non-finansial seringkali lebih berat daripada sanksi finansial. Ketika suatu korporasi dinyatakan bersalah oleh pengadilan terlibat dalam pelanggaran hukum, maka reputasi perusahaan tersebut pasti mengalami penurunan. Penurunan reputasi ini pasti berakibat pada penurunan kepercayaan dari konsumen yang akhirnya berdampak pada penurunan penerimaan perusahaan.

Beberapa sanksi non-finansial memiliki dampak jangka panjang bahkan bisa jadi selamanya. Pencabutan izin operasi permanen dan masuknya perusahaan ke dalam daftar hitam perusahaan memiliki dampak jangka pendek maupun panjang terhadap korporasi. Pengumuman penjatuhan hukuman pengadilan kepada korporasi bisa berdampak jangka pendek maupun panjang, bergantung pada sikap masyarakat di suatu negara.

Di negara-negara maju, pada umumnya masyarakat tidak mudah lupa terhadap pengumuman penjatuhan hukuman oleh pengadilan. Hal ini didukung oleh media massa yang telah memiliki ketentuan baku tentang tata cara penyebutan pejabat/lembaga yang terlibat dalam tindak pidana. Di sisi lain, di Indonesia, masyarakat cenderung mudah melupakan pelanggaran hukum yang pernah dilakukan seseorang/korporasi. Di negara yang masyarakatnya mudah melupakan kejahatan yang pernah dilakukan orang/korporasi, maka dampak hukuman non-finansial terhadap perusahaan tentunya menjadi minimum.

Jenis *reward* non-finansial secara internal cenderung lebih beragam dibandingkan reward sejenis secara finansial. Reward yang dapat diberikan korporasi terhadap karyawan yang berprestasi antara lain adalah: a) pemberian plakat dan sertifikat; b) dibiayai untuk mengikuti training sesuai kebutuhan karyawan; c) promosi jabatan; d) paket umrah/haji/ziarah keagamaan atas biaya perusahaan; e) paket liburan sekeluarga atas biaya perusahaan; f) beasiswa bagi putra/putri karyawan yang berprestasi, dan lain-lain.

Studi Kasus 3.1: Mas Mulyadi, Petugas Kebersihan yang Jujur¹

Mas Mulyadi adalah petugas kebersihan di mall Kota Kasablanka (Kokas), Jakarta. Tidak berbeda dengan petugas kebersihan di mall lainnya, pendapatan Mas Mulyadi tentunya tidaklah besar. Namun demikian integritas Mas Mulyadi patut diteladani kita bersama. Suatu hari di bulan Juni 2016, Mas Mulyadi menemukan sebuah tas yang tertinggal di toilet di Kokas. Tanpa berpikir panjang, Mas Mulyadi langsung membawa tas tersebut untuk diserahkan kepada *customer service* tanpa berusaha membuka isi tas terlebih dahulu.

Setelah diumumkan beberapa kali tentang temuan tas tersebut, si pemilik tas mengambil tas tersebut di *customer service*. Ternyata tas tersebut berisi uang Rp 100 juta, namun kejujuran Mas Mulyadi membuat dia tidak tergiur dan bahkan tidak ingin mengetahui isi tas tersebut. Pihak pengelola Mall Kokas memberikan apresiasi kepada Mas Mulyadi dalam bentuk promosi sebagai manajer petugas kebersihan, namun Mas Mulyadi ternyata menolak promosi tersebut. Alasan penolakan promosi oleh Mas Mulyadi karena beliau merasa belum siap dan belum memikirkan naik ke jabatan tersebut. Menurut pengakuan Mas Mulyadi, apa yang dilakukannya adalah menunaikan pesan dari orang tuanya yaitu kalau menemukan sesuatu harap langsung dikembalikan kepada yang memiliki.

Jenis sanksi non-finansial secara internal sangat beragam. Sanksi tersebut bisa dimulai dari teguran, surat peringatan, hukuman administrative, PHK, penurunan jabatan (demosi), penundaan kenaikan jabatan, *non-job*, skorsing, *broadcast* email, hingga dilaporkan kepada aparat penegak hukum. Sanksi non-finansial berpotensi berdampak jangka panjang, bahkan bersifat permanen. Di dunia

¹ Sumber: <https://news.detik.com/berita/3228568/temukan-uang-rp-100-juta-di-toilet-kokas-mulyadi-menolak-diberi-hadiah-naik-pangkat> diunduh 5 Januari 2017.

akademik, misalnya, dosen yang melakukan plagiarisme biasanya langsung dipecat, dan mustahil bagi yang bersangkutan membangun karir kembali di dunia akademik.

PHK akibat *fraud*/korupsi yang dilakukan seorang staff di korporasi, bisa berakibat jangka panjang. Perusahaan lain yang akan menerima yang bersangkutan, pasti akan menanyakan riwayat pekerjaan dan bahkan referensi dari perusahaan tempat kerja terdahulu. Tentu saja banyak alasan mengapa seseorang di PHK dari pekerjaannya, bisa karena alasan reorganisasi, efisiensi akibat krisis ekonomi, perampangan organisasi, hingga akibat pelanggaran berat. Tentu saja perusahaan yang akan menerima memiliki penilaian yang berbeda ketika calon karyawan di PHK akibat krisis ekonomi dibandingkan dengan jika calon karyawan di PHK akibat melakukan *fraud*/korupsi.

Studi Kasus 3.2: Pemecatan Terhadap 3 Pendiri Maxpower Indonesia²

Tiga orang komisaris dan direksi PT Maxpower Indonesia dipecat dari jabatannya karena ditengarai melakukan suap kepada pejabat Indonesia. Kasus ini masih menjadi bahan penyelidikan oleh Kementerian Kehakiman Amerika Serikat, namun demikian hal tersebut sudah cukup bagi PT Maxpower Indonesia untuk memecat ketiga pejabat teras tersebut. Tuduhan yang disangkakan adalah ketiganya terlibat dalam pembayaran lebih sebesar US\$750.000 kepada pejabat Indonesia selama periode 2012-2015 sebagai upaya memenangkan tender proyek pengadaan tenaga listrik di Indonesia.

Fakta bahwa PT Maxpower Indonesia adalah perusahaan USA yang beroperasi di Indonesia menyebabkan perusahaan, menurut undang-undang USA, harus tunduk terhadap ketentuan di USA dan di Indonesia. Investigasi Kementerian Kehakiman USA didasarkan pada FCPA yang mengatur *foreign bribery*. PT Maxpower Indonesia juga berpotensi terjerat UU Tipikor apabila terbukti melakukan suap kepada pejabat Indonesia. Pada situasi seperti ini, tidak saja hukuman dijatuhkan kepada personel (3 komisaris dan direksi), namun juga PT Maxpower Indonesia, sebagai korporasi dapat dijatuhi sanksi.

² Sumber: <http://nasional.kompas.com/read/2016/09/29/18090621/tiga.pendiri.maxpower.yang.diduga.suap.pejabat.indonesia.dipecat>, diakses pada 5 Januari 2017

C. LATIHAN

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

1. Apakah sanksi finansial kepada korporasi pasti lebih efektif dalam mempengaruhi perilaku korporasi dibandingkan dengan sanksi non-finansial?
2. Apakah sanksi finansial kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan lebih efektif dibandingkan sanksi non-finansial?

D. RANGKUMAN

Sistem insentif eksternal maupun internal dapat berbentuk finansial maupun non finansial. Terdapat kecenderungan sistem insentif non-finansial lebih banyak ragamnya dan dampak sistem insentif non-finansial dapat berdampak jangka panjang, bahkan permanen. Sanksi finansial bagi korporasi pelaku korupsi (penyuapan) di negara maju cenderung sangat besar. Tidak ada bukti yang menunjukkan bahwa sistem insentif finansial lebih efektif mempengaruhi perilaku korporasi dibandingkan sistem insentif non-finansial.

Sistem insentif eksternal non-finansial memungkinkan dampak insentif dilakukan secara permanen atau jangka panjang. Pencabutan izin operasi, masuknya perusahaan dalam daftar hitam, dll menciptakan dampak jangka panjang bagi korporasi. Hal serupa juga terjadi pada sisten insentif internal kepada karyawan. Ketika pemutusan hubungan kerja kepada karyawan disebabkan oleh pelanggaran yang menyangkut integritas, maka besar kemungkinan karyawan akan kesulitan mencari pekerjaan di masa datang mengingat perusahaan asal sulit untuk memberikan rekomendasi yang baik bagi mantan karyawan tersebut.

E. EVALUASI MATERI

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

1. Mengapa sanksi non-finansial memiliki dampak yang lebih panjang dibandingkan sanksi finansial?
2. Mungkinkah sanksi finansial dan non-finansial digabungkan untuk menciptakan sistem hukuman bagi korporasi maupun karyawan di dalam korporasi?

F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

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

BAB IV

PENERAPAN SISTEM INSENTIF UNTUK MEMBANGUN KULTUR DAN INTEGRITAS KORPORASI



Indikator Keberhasilan:

Setelah mengikuti kegiatan pembelajaran ini, peserta mampu menerapkan reward dan sanksi pada korporasi dalam rangka membangun kultur dan integritas korporasi.

A. MEMBANGUN KULTUR INTEGRITAS

Sekilas membangun kultur integritas di korporasi akan menyedot sumber daya korporasi dan dalam jangka pendek mungkin akan menurunkan potensi korporasi dalam memaksimalkan keuntungan. Namun demikian dalam jangka panjang, membangun kultur integritas justru akan meningkatkan kemampuan keberlangsungan perusahaan. Diperlukan komitmen dari pemimpin perusahaan untuk focus pada berbagai upaya menanamkan kultur integritas di perusahaan, mengingat manfaat yang diperoleh mungkin baru terobservasi dalam jangka menengah-panjang.

Transformasi kultur perusahaan, dari yang awalnya kurang memperhatikan aspek integritas menjadi perusahaan yang focus pada aspek integritas, bukanlah hal yang mudah. Setiap proses transformasi selalu membutuhkan sumber daya yang tidak besar, dan diperlukan berbagai penyesuaian yang tidak kecil pula dari semua staf di perusahaan dari yang paling rendah hingga ke pejabat yang paling tinggi. Permasalah menjadi semakin kompleks ketika dengan system yang lama, banyak pihak di dalam perusahaan berada dalam *comfort zone* mereka. Komitmen untuk mendukung transformasi inilah yang seringkali tidak mudah untuk dilaksanakan ketika suatu perusahaan berusaha mentransformasi diri menuju ke pembentukan budaya integritas.

Salah satu faktor yang membantu perusahaan dalam melakukan transformasi untuk membentuk kultur integritas adalah adanya *sense of crisis* dan munculnya

kebutuhan terhadap membangun budaya integritas. *Sense of crisis* dan kebutuhan tersebut bisa datang akibat tekanan eksternal, namun bisa juga akibat dorongan dari dalam perusahaan. Kesadaran bahwa dewasa ini berbagai negara gencar melakukan kerjasama dalam memberantas kejahatan transnasional dan memerangi korupsi serta pencucian uang, adalah salah satu faktor yang bisa menjadi pemicu munculnya *sense of crisis*. Semakin lancarnya pertukaran informasi antar instansi penegak hukum lintas negara dan didukung perbaikan system informasi seperti AEoI dan *beneficiary ownership*, juga merupakan factor pendorong munculnya *sense of crisis*.

Kebutuhan membangun budaya integritas dari dalam perusahaan seringkali muncul akibat pengembangan nilai-nilai perusahaan yang didasarkan pada misi-visi mereka. Pengembangan nilai-nilai tersebut diperlukan untuk memastikan kesinambungan perusahaan di tengah persaingan yang semakin kompetitif. Derasnya arus informasi di era digital dan perkembangan social media yang sangat cepat, mendorong pembangunan kultur integritas sebagai hal yang tidak dapat dielakkan. Hanya diperlukan satu berita keterlibatan suatu perusahaan di dalam kasus korupsi yang terkena OTT aparat penegak hukum, cukup untuk menurunkan volume penjualan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Image perusahaan langsung runtuh di mata konsumen tatkala salah satu staff tertangkap OTT. Hal seperti ini sudah lebih dari cukup untuk membuat sebagian besar konsumen berpaling ke produk/perusahaan lain.

Upaya untuk membangun kultur integritas di korporat pada dasarnya membutuhkan beberapa factor pendukung sebagai berikut (Borduin, 2016): a) misi-visi yang jelas dari perusahaan; b) komitmen kuat dari para pemimpin perusahaan dan diwujudkan dalam tindakan, c) regulasi dan implementasi GCG; d) ketersediaan system pendukung untuk training dan pencegahan anti korupsi; e) membangun kerjasama erat dengan sektor bisnis dan pemerintah dalam pencegahan anti korupsi; f) membangun sistem yang konsisten dalam pengenaan sanksi terhadap semua pihak; dan g) membangun system penegakkan hukum yang jujur, transparan dan konsisten. Perlu dicatat bahwa ada kemiripan dalam membangun budaya anti korupsi di sektor pemerintahan dan di korporat adalah adanya komitmen yang tinggi dari para pemimpin. Pradiptyo, dkk., (2015) melaporkan bahwa salah satu keberhasilan suatu negara dalam memberantas korupsi dimulai dari komitmen dari para pemimpinnya.

Dua faktor utama yang menjadi pendorong pembentukan kultur integritas adalah nilai-nilai yang diyakini perusahaan, yang merupakan manifestasi dari misi-visi perusahaan, dan komitmen tinggi dari para pemimpin perusahaan terhadap budaya integritas. Keberadaan kedua faktor kunci ini menjadi pilar utama pengembangan kultur integritas di korporasi. Sementara berbagai kebijakan terkait peningkatan GCG dan pengawasan internal, alokasi sumber daya, system insentif dan implementasi kebijakan yang mendukung pembangunan kultur integritas pada dasarnya merupakan konsekuensi dari kedua faktor utama tersebut. Pada saat pimpinan perusahaan sudah memahami pentingnya kultur integritas, pada saat yang bersamaan muncullah *sense of crisis* dan kebutuhan terhadap kultur integritas.

B. NILAI-NILAI DAN SISTEM INSENTIF PENDUKUNG KULTUR INTEGRITAS DI KORPORASI

Misi-visi perusahaan adalah komitmen bersama yang dipegang oleh setiap individu di dalam perusahaan tersebut. Misi-visi ini dilahirkan dari nilai-nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh perusahaan dan termanifestasikan ke dalam perilaku setiap individu di dalam perusahaan tersebut. Nilai-nilai inilah yang menjadi dasar bagi pembangunan kultur integritas di perusahaan.

Pertanyaannya kemudian adalah setiap orang di dalam perusahaan memiliki latar belakang yang bervariasi, namun bagaimana mereka kemudian memiliki komitmen untuk bersama-sama mengimplementasikan nilai-nilai itu dan membangun kultur integritas? Jawaban dari pertanyaan ini terletak pada sistem insentif yang dikembangkan di perusahaan. Kultur integritas di korporasi tidak akan tumbuh tanpa adanya sistem insentif yang diciptakan di tubuh korporasi tersebut yang mendorong setiap elemen korporasi untuk menghayati dan melaksanakan kultur integritas. Hal ini tidak terlepas dari fakta bahwa setiap staff di korporasi adalah individu yang rasional. Salah satu karakteristik individu yang rasional adalah perilaku mereka sensitive terhadap sistem insentif.

Namun demikian tidak sembarang sistem insentif dapat diterapkan di perusahaan dan pasti akan mempersatukan komitmen semua individu di perusahaan untuk bersama-sama membangun kultur integritas. Sistem insentif yang dikembangkan di dalam perusahaan harus memenuhi apa yang disebut dengan *incentive compatibility*. *Incentive compatibility* adalah suatu sistem insentif yang diberikan kepada individu sedemikian rupa sehingga mendorong setiap individu jujur dengan dirinya.

Tidak dipungkiri bahwa individu yang tergabung dalam perusahaan memiliki karakter yang beragam. Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana menyeleksi hanya orang-orang dengan kesamaan nilai-nilai saja yang bergabung ke dalam perusahaan? Di sinilah diperlukan sistem insentif yang mencoba menciptakan *incentive compatibility* terhadap semua individu terhadap nilai-nilai perusahaan.

Ketika perusahaan menjunjung tinggi kejujuran misalnya, maka perlu dibuatkan sistem insentif yang memberikan *reward* yang tinggi terhadap mereka yang jujur dan memberikan sanksi tegas kepada siapapun yang tidak jujur. Permasalahan muncul ketika perusahaan pada umumnya memiliki SOP yang homogen terhadap semua jenis pelanggaran.

Pada umumnya di berbagai organisasi, setiap pelanggaran diberlakukan kaidah ‘three strikes you out’, dimulai dengan peringatan pertama, kemudian dilanjutkan dengan peringatan kedua, dan terakhir dengan pemutusan hubungan atau sanksi berat lainnya. Namun demikian ketika sanksi tersebut dibuat homogen untuk berbagai jenis pelanggaran, maka yang terjadi justru sistem insentif yang ada tidak menciptakan *incentive compatibility* bagi para staff untuk menjunjung tinggi kejujuran. Ingat bahwa perusahaan berkomitmen untuk menjunjung tinggi kejujuran, jika ini menjadi nilai utama bagi perusahaan, idealnya pelanggaran terhadap kejujuran diberlakukan lebih tegas dibandingkan dengan pelanggaran aspek lain.

Untuk menciptakan *incentive compatibility* agar semua individu menjunjung tinggi kejujuran sebagai nilai utama dalam perusahaan, prosedur *three strikes you out* idealnya tidak berlaku untuk pelanggaran kejujuran. Ketika terjadi pelanggaran kejujuran, maka perusahaan bisa langsung menerapkan pemutusan hubungan kerja, misalnya. Sementara untuk pelanggaran aspek lain, mungkin diterapkan prosedur *three strikes you out*.

Hal serupa juga perlu dilakukan ketika menciptakan sistem reward. Reward diberikan dengan intensitas yang lebih tinggi ketika seorang karyawan mampu menunjukkan tingginya kejujuran dia, relatif dibandingkan aspek lain. Hal seperti ini akan menciptakan sinyal kepada setiap individu di perusahaan bahwa *reward* maupun sanksi terkait dengan aspek kejujuran berbeda dibandingkan.

C. LATIHAN

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

1. Mengapa perusahaan memiliki kebutuhan untuk mengembangkan kultur integritas?
2. Apa tiga faktor utama yang mendukung pembangunan kultur integritas di korporasi?
3. Bagaimana menciptakan sistem insentif yang mendukung perusahaan dalam membangun kultur integritas?

D. RANGKUMAN

Membangun reputasi perusahaan cenderung membutuhkan waktu lama dan sumber daya yang besar. Namun demikian menghancurkan reputasi perusahaan hanya membutuhkan waktu yang cepat dan terkadang hanya perlu 1 kasus saja. Ketika terjadi penurunan reputasi perusahaan, tidaklah mudah untuk mengembalikan reputasi ke tingkat semula.

Membangun kultur integritas di dalam suatu korporasi bukanlah hal yang mudah dilakukan. Transformasi ke kultur integritas membutuhkan sumber daya dan komitmen semua elemen korporasi mengingat proses transformasi membuat seluruh elemen korporasi keluar dari *comfort zone* mereka. Diperlukan misi-visi perusahaan yang jelas, komitmen tinggi dari pimpinan perusahaan serta sistem insentif yang mendukung pembangunan kultur integritas di korporasi. Seperti halnya gerakan anti korupsi di sektor publik, membangun kultur integritas di korporasi membutuhkan komitmen tinggi dan dilaksanakan dengan contoh yang konsisten dari para pemimpin perusahaan.

Sistem insentif harus dibangun sedemikian rupa sehingga menciptakan *incentive compatibility* bagi para individu di dalam korporasi untuk memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Konsekuensi dari penciptaan sistem insentif yang memenuhi *incentive compatibility* adalah pembuatan petunjuk pelaksanaan sistem reward dan sanksi berdasarkan prioritas dari nilai-nilai yang dijunjung tinggi perusahaan tadi.

E. EVALUASI MATERI

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

1. Mengapa upaya membangun kultur integritas di korporasi pada umumnya

sulit dimulai dari bawah (*bottom up*)?

2. Mengapa perusahaan multinasional cenderung memiliki komitmen untuk membangun sistem integritas dibandingkan dengan perusahaan non-multinasional?
3. Apakah kultur integritas hanya layak dibangun untuk perusahaan berskala menengah atau besar saja?

F. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

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

BAB V

PENUTUP

A. EVALUASI KEGIATAN BELAJAR

Dalam mengikuti kegiatan pembelajaran Modul **Insentif Dan Sanksi Pada Korporasi** ini, peserta Diklat diharapkan mengerjakan soal-soal evaluasi kegiatan belajar untuk mengukur tercapainya tujuan pembelajaran.

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

1. Jelaskan bagaimana *channeling* dari program pencegahan korupsi di korporasi, seperti PROFIT dan ISO 37001 dalam meningkatkan keberlangsungan pengembangan perusahaan?
2. Apakah perubahan sistem insentif dari eksternal selalu berdampak lebih besar daripada perubahan sistem insentif dari internal perusahaan?
3. Mengapa sanksi non-finansial memiliki dampak yang lebih panjang dibandingkan sanksi finansial?
4. Mungkinkah sanksi finansial dan non-finansial digabungkan untuk menciptakan sistem hukuman bagi korporasi maupun karyawan di dalam korporasi?
5. Mengapa upaya membangun kultur integritas di korporasi pada umumnya sulit dimulai dari bawah (*bottom up*)?
6. Mengapa perusahaan multinasional cenderung memiliki komitmen untuk membangun sistem integritas dibandingkan dengan perusahaan non-multinasional?
7. Apakah kultur integritas hanya layak dibangun untuk perusahaan berskala menengah atau besar saja?

B. UMPAN BALIK DAN TINDAK LANJUT

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

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

Dengan rumus penentuan nilai sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Jumlah jawaban yang benar}}{\text{Jumlah soal}} \times 100$$

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

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Ang, W., (2016). Compliance System in the Age of Corporate Criminal Liability, *dipresentasikan di International Business Integrity Conference*, 16-17 November 2016, KPK.
- Argandona, A. (2003) Private-to-Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47(3): 253-267.
- Bone, J dan Spengler, D. (2014). Does Reporting Decrease Corruption?, *Journal of Interdisciplinary Economics*, 26:1-2, p 161-168.
- Burdoin, W.P., (2016) Government-Private Partnership: Anti Corruption and Anti-Bribery Practice, *presented in International Business Integrity Conference*, Jakarta 16-17 November, 2017, KPK.
- Chene, M. (2011). *Foreign exchange controls and assets declarations for politicians and public officials*. Transparency International.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who Cares about Corruption. *Journal of International Business Studies*, 37(6): 807-822.
- Garoupa, N., dan Klerman, D. (2004). Corruption and the Optimal Use of Nonmonetary Sanctions. *International Review of Law & Economics*, 219-225.
- Gneezy, U., dan Rustichini, A. (2004). Incentives, Punishment and Behavior, in Camerer, Loewenstein and Rabin, eds. *Advances in Behavioral Economics*. Princeton Univ. Press.
- Indriati, E. (2014). *Pola dan Akar Korupsi; Globalisasi Anti Korupsi*, Gramedia.
- ISO. (2016). ISO 37001: *Anti-bribery management systems* diakses dari <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso37001.htm> pada 10 November 2016.
- Karniawati, S., (2016) Make Sustainable Living A Common Place, *presented in International Business Integrity Conference*, 16-17 November 2016, KPK.
- Klitgaard, R., (1998). International Cooperation Against Corruption. *Finance and Development*, 35(1): 3-6.
- Lambsdorff, J. G., (2007). *The Institutional Economics of Corruption and Reform: Theory, Evidence, and Policy*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- OECD. (2011). *Convention On Combating Bribery of Foreign Public Officials In International Business Transactions* diakses dari http://www.oecd.org/daf/antibribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf pada 10 November 2016.
- Pradiptyo, R., A. Wirotomo, R.M. Hilman, dan M. Azzani (2015) Naskah Akademik Prakarsa Bulaksumur Anti Korupsi, mimeo, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

- Universitas Gadjah Mada, https://www.researchgate.net/publication/274727850_Naskah_Akademik_Prakarsa_Bulaksumur_Anti_Korupsi.
- Rose-Ackerman. S. (1974). The Economics of Corruption. *Journal of Public Economics*, 4: 187-203.
- Syarif, L. (2016). Tanggung Jawab Pidana Perusahaan, dipresentasikan pada *International Business Integrity Conference (IBIC) 2016* di Jakarta pada tanggal 16-17 November 2016.
- Soetjipto, D., (2016). Tantangan dan Praktik Kepatuhan Pertamina, *dipresentasikan di International Business Integrity Conference*, 16-17 November 2016, KPK.
- The National Archives. (2010). *The Bribery Act* diakses dari <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/contents> pada 12 November 2016.
- United Nations. (2004). *United Nations Convention against Transnational Organized Crime and the Protocols Thereto* diakses dari <http://www.unodc.org/unodc/treaties/CTOC/> pada 20 November 2016.
- United Nations. (2004). *United Nations Convention against Corruption* diakses dari https://www.unodc.org/documents/brussels/UN_Convention_Against_Corruption.pdf pada 18 November 2016.
- Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Tindak Pidana Korupsi.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang.
- US Department of Justice. (2012). *Foreign Corrupt Practices Act*, diakses dari <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf> pada 12 November 2016.
- World Bank. (2004). *Anti-corruption* diakses dari <http://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption> pada 30 November 2016.

DAFTAR ISTILAH

- Sistem Insentif : Hadiah (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang kredibel.
- Hadiah didesain untuk diberikan kepada individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan hal-hal positif agar semakin banyak individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan tindakan positif tersebut. Semakin banyaknya para pihak yang melakukan tindakan positif, maka masyarakat akan semakin sejahtera.
 - Sanksi didesain untuk dijatuhkan kepada individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan tindakan yang dinilai merugikan organisasi/golongan/masyarakat. Hukum dibuat agar masyarakat terlindungi dari berbagai tindakan yang merugikan kepentingan masyarakat tersebut. Dengan pemberian sanksi, maka individu/rumah tangga/organisasi/korporasi yang melakukan pelanggaran akan berhenti melakukan tindakan tersebut dan individu/rumah tangga/organisasi/korporasi lain tidak ingin meniru tindakan serupa di masa datang.

