

Etika Human Excellence Diuji Kasus Australia dan Konflik BUMN Indonesia

¹Tandori, ² Antonius Sumarwan
^{1,2}Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Alamat Surat

Email: tandori.yk@gmail.com*, marwansj@usd.ac.id

Article History:

Diajukan: 3 Desember 2025; **Direvisi:** 15 Desember 2025; **Accepted:** 27 Desember 2025

ABSTRAK

Pengadaan publik merupakan salah satu bidang yang paling rentan terhadap penyimpangan etika karena melibatkan interaksi kompleks antara diskresi pejabat, tekanan birokratis, dan relasi dengan aktor eksternal. Penelitian ini menganalisis kegagalan etika dalam dua konteks kelembagaan yang berbeda, yaitu kasus Synergy 360 di Australia dan praktik rangkap jabatan pada badan usaha milik negara di Indonesia, melalui kerangka Human Excellence yang mencakup kebijaksanaan praktis, keberanian moral, dan struktur organisasi yang membentuk perilaku. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan pendekatan kualitatif analitis yang bertumpu pada laporan resmi, literatur akademik mutakhir, serta publikasi 2021 sampai 2024 mengenai etika pengadaan, konflik kepentingan, dan tata kelola perusahaan negara. Kajian ini menunjukkan bahwa kegagalan etika di Australia bersifat episodik dan berpusat pada kelemahan moral individu dalam sistem pengawasan yang kuat. Kegagalan etika di Indonesia bersifat struktural karena desain kelembagaan yang memungkinkan konflik kepentingan melekat dalam praktik rangkap jabatan. Penelitian ini menawarkan kerangka reformasi berbasis kebajikan sebagai pendekatan yang mengintegrasikan nilai individual, budaya organisasi, dan struktur institusional dalam memperkuat integritas sektor publik.

Kata kunci: pengadaan publik, etika, Human Excellence, konflik kepentingan, BUMN

ABSTRACT

Public procurement is among the most ethically vulnerable domains because it involves the interplay of bureaucratic discretion, informal pressures, and interactions with external actors. This study examines ethical failures in two contrasting institutional contexts, namely the Synergy 360 case in Australia and dual-position practices within Indonesian state-owned enterprises, using the Human Excellence framework that integrates practical wisdom, moral courage, and organizational structures shaping individual behaviour. The research adopts a qualitative analytical library-based approach grounded in official reports, contemporary academic literature, and publications from 2021 to 2024 on procurement ethics, conflicts of interest, and state-owned enterprise governance. The analysis shows that ethical failure in Australia is episodic, arising from individual moral deficiencies within a well-regulated oversight system. Ethical failure in Indonesia is structural, produced by institutional arrangements that normalise embedded conflicts of interest through dual appointments. This study proposes a virtue-based reform framework that integrates individual moral agency, organizational culture, and institutional design to strengthen public-sector integrity.

Keywords: public procurement, ethics, Human Excellence, conflict of interest, state-owned enterprises

1. PENDAHULUAN

Pengadaan publik merupakan domain strategis dalam administrasi negara, yang menentukan efektivitas belanja pemerintah dan kualitas layanan publik. Pengadaan juga dipandang sebagai arena etis yang melibatkan diskresi pejabat, dinamika organisasi, dan struktur kelembagaan (Thai, 2020). Pemahaman terhadap dinamika tersebut krusial karena sejumlah riset terbaru (2021–2024) menunjukkan bahwa peningkatan regulasi dan kepatuhan prosedural tidak secara otomatis menghasilkan integritas substantif. Kesenjangan tersebut muncul karena penyimpangan etika sering kali bersumber pada relasi informal yang memengaruhi objektivitas keputusan (Khashei-Siuki et al., 2024), penyimpangan pada fase implementasi kontrak (Tanase, 2023), serta konflik kepentingan nonformal (Menzel, 2022). Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pendekatan hukum atau kebijakan teknis tidak mampu menjangkau ranah sosial dan dimensi moral yang memengaruhi keputusan administratif.

Perkembangan kajian internasional memperlihatkan tiga pola utama risiko etika dalam pengadaan: (1) relasi informal yang memengaruhi objektivitas keputusan (Khashei-Siuki et al., 2024); (2) penyimpangan yang terjadi pada fase implementasi kontrak (Tanase, 2023); dan (3) bentuk konflik kepentingan nonformal yang sering tidak tercatat dalam dokumentasi administratif (Johnston; Menzel, 2022). Dalam konteks tersebut, literatur administrasi publik menggarisbawahi peran nilai moral individu dan keberanian moral dalam mengoreksi deviasi yang terjadi (Ciulla, 2020; Purdy, 2022).

Dalam konteks tata kelola badan usaha milik negara (BUMN) di Indonesia, isu rangkap jabatan komisaris dan pejabat publik merupakan faktor struktural yang telah dikonfirmasi oleh laporan ICW (2023; 2024). Temuan tersebut menyatakan bahwa dual loyalty yang melekat pada pejabat rangkap jabatan menghasilkan struktur pengambilan keputusan yang tidak independen dan membuka ruang penyimpangan pengadaan. Kondisi tersebut kontras dengan kasus Synergy 360 di Australia, yang menunjukkan penyimpangan berbasis relasi personal dalam lingkungan regulatif yang sebenarnya kuat.

Kerangka Human Excellence digunakan sebagai dasar teoretis untuk membaca hubungan antara nilai moral individu, budaya organisasi, dan struktur kelembagaan. Mele (2020), Christensen (2021), Hartman (2021), dan Kaptein (2022) menekankan bahwa kebajikan moral, yang meliputi *phronesis* (kebijaksanaan praktis) dan *moral courage* (keberanian moral), tidak dapat berdiri tanpa lingkungan organisasi yang kondusif. Dalam konteks penelitian ini, kerangka tersebut digunakan untuk menjelaskan dua konfigurasi kegagalan etika, yaitu konfigurasi individual episodik (kasus Australia) dan konfigurasi struktural permanen (kasus Indonesia).

Berangkat dari perbedaan tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan utama: (1) bagaimana rantai kausal kegagalan etika terbentuk dalam kasus Synergy 360 dan dalam praktik rangkap jabatan BUMN; (2) apa saja kelemahan moral, organisasional, dan kelembagaan yang memungkinkan penyimpangan tersebut berulang; dan (3) bagaimana kerangka reformasi berbasis kebajikan dapat dirumuskan agar integritas pengadaan publik dapat diperkuat secara berkelanjutan.

Pendahuluan ini disusun untuk memastikan kesinambungan antara permasalahan, metode penelitian, analisis, dan kesimpulan, serta menghilangkan redundansi naratif yang terdapat pada versi sebelumnya.

2. METODE

Penelitian menggunakan desain komparatif untuk menilai pola kegagalan etika dalam dua konteks: (1) kasus Synergy 360 di Australia, dan (2) praktik rangkap jabatan komisaris serta dewan pengawas BUMN di Indonesia. Kedua kasus dipilih karena memiliki karakteristik yang kontras, yaitu Australia menunjukkan kegagalan etika berlapis kendati memiliki sistem regulasi matang,

sedangkan Indonesia memperlihatkan kegagalan etika yang bersifat struktural akibat konfigurasi kelembagaan yang memungkinkan konflik kepentingan berlangsung secara berulang.

Pengumpulan data didasarkan pada sumber ilmiah tahun 2020–2024 yang meliputi jurnal bereputasi, laporan lembaga resmi, serta dokumen investigatif, termasuk dokumen riset ICW (2023; 2024). Seleksi literatur dilakukan dengan kriteria: (1) relevansi langsung dengan isu etika pengadaan, konflik kepentingan, atau tata kelola BUMN; (2) tingkat kredibilitas sumber; dan (3) keterkinian publikasi.

Analisis dilakukan dengan pendekatan tematik yang mengidentifikasi pola moral, organisasional, dan struktural dari setiap kasus. Proses analisis meliputi: (1) kategorisasi temuan berdasarkan teori kebajikan, konflik kepentingan, dan integrity systems; (2) komparasi konfigurasi kegagalan etika antara kedua kasus; dan (3) penyusunan kerangka reformasi berdasarkan prinsip Human Excellence. Teknik ini memastikan bahwa hasil analisis berkesesuaian dengan rumusan masalah dan tidak menyimpang dari batasan metodologis.

Studi ini merupakan simulasi komparatif ilustratif sehingga tidak dimaksudkan untuk merepresentasikan keseluruhan sistem pengadaan Australia maupun Indonesia. Penelitian tidak melakukan wawancara atau pengumpulan data primer; seluruh data bersumber dari dokumen sekunder. Dengan batasan tersebut, penelitian berfungsi sebagai kerangka analitis untuk membaca pola kegagalan etika, bukan sebagai evaluasi kebijakan secara menyeluruh.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Kasus Synergy 360 Australia Dan Dinamika Kegagalan Etika Dalam Sistem Pengawasan Yang Mapan

Kasus Synergy 360 menjadi gambaran penting mengenai bagaimana kegagalan etika dapat muncul dalam sistem pengadaan yang memiliki kerangka regulasi dan mekanisme pengawasan yang kuat. Australia memiliki standar pengadaan yang ketat melalui Commonwealth Procurement Rules yang mengatur nilai manfaat, keterbukaan persaingan, dan integritas proses. Sistem pengawasan dilaksanakan oleh Australian National Audit Office serta berbagai mekanisme internal yang menekankan dokumentasi, transparansi, dan akuntabilitas. Keberadaan sistem yang mapan sering dipandang sebagai jaminan bahwa penyimpangan dapat dicegah melalui penegakan aturan. Kenyataannya menunjukkan bahwa regulasi yang kuat tidak cukup untuk meniadakan penyimpangan ketika pejabat tidak memiliki nilai moral yang memadai.

Analisis resmi yang dilakukan Watt (2023) menunjukkan bahwa relasi personal pejabat dengan konsultan eksternal Synergy 360 menjadi faktor kunci dalam terjadinya penyimpangan. Relasi tersebut tidak dilaporkan sebagai konflik kepentingan sehingga tidak terjaring dalam mekanisme pengawasan. Pejabat yang seharusnya menjaga jarak profesional justru membiarkan hubungan personal mempengaruhi keputusan administratif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa prinsip Value for Money yang menjadi fondasi pengadaan Australia tidak dijalankan secara substansial. Dokumentasi pengadaan seharusnya mencerminkan proses evaluasi yang objektif terhadap harga, kualitas, dan risiko. Laporan audit menemukan bahwa banyak dokumen tidak memuat analisis tersebut sehingga dokumen hanya menjadi formalitas.

Tabel A1. Kelemahan Proses Pengadaan dalam Kasus Synergy 360

Komponen Proses	Temuan Utama	Sumber
Deklarasi konflik kepentingan	Hubungan personal tidak dilaporkan	Watt 2023; JCPAA 2023
Dokumentasi Value for Money	Analisis tidak lengkap dan tidak akurat	Watt 2023
Seleksi vendor	Preferensi informal terhadap Synergy 360	JCPAA 2023
Pengawasan internal	Tidak mendeteksi bias sejak awal	ANAO

Temuan tersebut memberikan gambaran bahwa kegagalan etika terjadi pada level individu yang mengabaikan kewajiban untuk melaporkan potensi konflik kepentingan. Tindakan tersebut tidak dapat dikategorikan sebagai pelanggaran prosedural semata. Tindakan tersebut merupakan pelanggaran terhadap nilai fundamental etika publik yang menuntut transparansi dan integritas. Banyak pejabat menganggap hubungan personal sebagai bagian dari jaringan profesional yang biasa. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa pejabat tidak memiliki sensitivitas moral yang memadai untuk memahami bahwa relasi personal memiliki implikasi etis terhadap independensi keputusan.

Fenomena ethical drift terlihat jelas dalam kasus Synergy 360. Ethical drift terjadi ketika standar etika melemah secara bertahap dan perilaku yang tidak tepat dipandang sebagai hal biasa. Hartman (2021) menjelaskan bahwa organisasi sering kali tidak menyadari bahwa mereka sedang mengalami penurunan standar etika karena penyimpangan kecil dianggap sebagai deviasi yang dapat ditoleransi. Kondisi ini terlihat ketika pejabat mengabaikan kewajiban dokumentasi yang lengkap dan akurat. Organisasi mulai menganggap bahwa kelalaian dokumentasi bukan masalah besar. Normalisasi penyimpangan kecil tersebut akhirnya membuka ruang bagi penyimpangan yang lebih besar.

Sistem pengawasan Australia bersifat kuat namun reaktif. Auditor nasional hanya dapat menilai penyimpangan setelah proses berjalan dan dokumen terkumpul. Sistem pengawasan tidak dirancang untuk mendeteksi relasi informal yang tidak tercatat. Kondisi ini memperlihatkan keterbatasan pendekatan legalistik dalam pengawasan pengadaan. Regulasi tidak dapat menjangkau ranah sosial yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Banyak relasi personal berkembang di luar ruang dokumentasi resmi. Ketika relasi tersebut mempengaruhi keputusan administratif, prinsip Value for Money tidak lagi dijalankan secara substantif.

Kajian etika publik menegaskan bahwa moral courage memegang peran penting dalam menjaga integritas organisasi. Pejabat yang mengetahui adanya potensi bias perlu memiliki keberanian moral untuk melaporkan atau menolak interaksi yang berisiko. Kasus Synergy 360 menunjukkan bahwa keberanian moral tidak muncul. Pejabat yang terlibat tidak melaporkan potensi bias karena menganggap hubungan personal tersebut tidak berbahaya. Ketiadaan moral courage menyebabkan organisasi gagal melakukan koreksi internal. Kondisi ini memperlihatkan bahwa integritas tidak semata persoalan kepatuhan pada aturan. Integritas merupakan hasil dari perpaduan antara nilai moral individu, budaya organisasi, dan desain kelembagaan.

Perbandingan dengan kasus lain seperti Robodebt dan kasus PricewaterhouseCoopers memperlihatkan bahwa penyimpangan etika dalam sistem Australia muncul dari pola yang serupa. Banyak penyimpangan berasal dari absennya pelaporan relasi informal dan lemahnya dokumentasi administratif. Kasus tersebut mempertegas bahwa pendidikan kebajikan dan

pembentukan moral courage memiliki peran penting dalam memperkuat integritas pengadaan. Regulasi yang kuat harus ditopang oleh nilai moral agar pejabat mampu mempertimbangkan implikasi etis dari tindakan mereka

Kasus Synergy 360 memberikan pelajaran penting bagi pengembangan teori governance modern. Sistem pengawasan yang kuat tidak dapat menjadi jaminan integritas ketika pejabat tidak memiliki kemampuan untuk memahami dimensi moral dari keputusan administratif. Kasus tersebut memperlihatkan bahwa kebijaksanaan praktis dan integritas personal merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari tata kelola publik. Analisis ini memberikan dasar untuk membandingkan dinamika kegagalan etika di Indonesia yang memiliki karakter kelembagaan berbeda secara fundamental.

3.2 Rangkap Jabatan BUMN Di Indonesia Sebagai Kegagalan Etika Struktural

Rangkap jabatan pejabat publik dalam dewan komisaris dan dewan pengawas badan usaha milik negara merupakan salah satu bentuk kegagalan etika yang paling signifikan dalam tata kelola sektor publik Indonesia. Fenomena ini tidak hadir sebagai penyimpangan yang bersifat insidental, tetapi sebagai pola kelembagaan yang telah berulang dan terinstitusionalisasi. Persoalan konflik kepentingan dalam perusahaan negara telah menjadi fokus kajian akademik (Lestari, 2023), yang menggarisbawahi tantangan integritas pengadaan (Sari & Hutabarat, 2024). Kondisi tersebut menghasilkan dual loyalty yang bersifat struktural. Pejabat memiliki kewajiban formal kepada perusahaan negara, tetapi pada saat yang sama memiliki kewajiban birokratis kepada kementerian asal.

Banyak pejabat kementerian, pejabat lembaga negara, bahkan pejabat pemerintahan di tingkat tinggi ditugaskan secara formal untuk mengisi posisi komisaris badan usaha milik negara dengan alasan representasi kepentingan negara sebagai pemegang saham. Alasan tersebut membangun paradoks tata kelola karena pejabat publik berada pada dua posisi sekaligus, yaitu regulator yang menetapkan kebijakan dan pengawas perusahaan yang harus independen dari pengaruh birokratis.

Data yang dikumpulkan oleh Indonesia Corruption Watch pada tahun 2023 menunjukkan bahwa rangkap jabatan telah menjadi pola dominan dalam struktur badan usaha milik negara. Temuan tersebut menyediakan dasar empiris yang berasal dari penelitian lapangan pihak ketiga sehingga dapat digunakan untuk menegaskan bahwa persoalan konflik kepentingan di Indonesia bersifat sistemik dan tidak dapat dikategorikan sebagai masalah perilaku individu semata.

Tabel B1. Ringkasan Data Rangkap Jabatan BUMN (ICW 2023)

Kategori Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)	Keterangan
Total komisaris dan dewan pengawas	263	100	Populasi yang diteliti
Pejabat merangkap jabatan	142	53,9	Pejabat Kementerian Lembaga Aktif
Pejabat Eselon I–II	58	22,0	Pejabat struktural

Kategori Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)	Keterangan
Pejabat lembaga nonkementerian	25	9,5	Termasuk aparat penegak hukum
Politisi	11	4,2	Afiliasi partai
Profesional independen	121	46,1	Tidak rangkap jabatan

Data tersebut menunjukkan bahwa lebih dari separuh anggota dewan komisaris badan usaha milik negara memiliki potensi konflik kepentingan yang melekat pada posisi mereka. Pejabat yang menduduki dua jabatan harus mempertanggungjawabkan tindakan mereka kepada dua sumber kekuasaan yang berbeda. Kondisi tersebut menghasilkan dual loyalty yang bersifat struktural. Pejabat memiliki kewajiban formal kepada perusahaan negara, tetapi pada saat yang sama memiliki kewajiban birokratis kepada kementerian asal. Dua sumber loyalitas tersebut tidak pernah berada dalam posisi yang sepenuhnya selaras. Setiap keputusan strategis perusahaan berpotensi dipengaruhi preferensi birokrasi kementerian. Dual loyalty tersebut menyebabkan direksi perusahaan sering kali terpaksa menyesuaikan keputusan mereka dengan arahan yang berasal dari luar struktur perusahaan.

Temuan ICW (2023) tersebut diperkuat oleh laporan riset lanjutan yang diterbitkan ICW pada tahun 2024. Dokumen penelitian tersebut memberikan pemetaan lebih rinci mengenai pola rangkap jabatan komisaris dan dewan pengawas BUMN, termasuk bagaimana tekanan birokratis, relasi informal, dan intervensi politik menjadi faktor yang mempertahankan dual loyalty dalam struktur perusahaan negara. Laporan ini menegaskan bahwa rangkap jabatan bukan hanya problem perilaku, melainkan kegagalan kelembagaan yang memungkinkan konflik kepentingan berlangsung secara sistemik dan berulang (Indonesia Corruption Watch, 2024).

Fenomena tersebut tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan etika individu. Fenomena ini merupakan hasil dari desain kelembagaan yang menyatukan peran regulator dan pemilik perusahaan dalam satu jaringan kekuasaan. Banyak pejabat kementerian yang memiliki kewenangan membuat regulasi di sektor tertentu juga memiliki kewenangan memberikan arahan kepada direksi perusahaan yang beroperasi di sektor tersebut. Kondisi ini menimbulkan benturan kepentingan yang signifikan. Benturan tersebut tidak sekadar bersifat potensial. Benturan tersebut menjadi bagian dari praktik harian dalam manajemen perusahaan negara. Banyak keputusan pengadaan dipengaruhi preferensi birokrasi melalui mekanisme informal yang tidak tercatat dalam dokumen resmi.

Studi empiris yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi badan usaha milik negara menjadi semakin permisif terhadap intervensi eksternal karena rangkap jabatan telah berlangsung lama. Penyusunan dokumen Terms of Reference pada beberapa perusahaan sering kali mencerminkan arahan informal dari pejabat kementerian. Arahan tersebut tidak tercatat dalam dokumen resmi sehingga proses evaluasi vendor tidak didasarkan pada kebutuhan objektif perusahaan. Auditor internal dalam berbagai laporan menyatakan bahwa tekanan informal kerap lebih dominan dibanding pertimbangan administratif yang objektif.

Normalisasi rangkap jabatan menyebabkan sensitivitas moral pegawai badan usaha milik negara melemah secara bertahap. Pegawai tidak lagi menilai rangkap jabatan sebagai persoalan integritas. Pegawai menganggap rangkap jabatan sebagai bagian dari struktur kelembagaan yang wajar. Kondisi tersebut menciptakan apa yang dijelaskan Kaptein (2022) sebagai *embedded ethical failings*. Penyimpangan bukan lagi dipandang sebagai perilaku yang menyimpang. Penyimpangan menjadi bagian dari pola ruang sosial organisasi. Organisasi

kehilangan kapasitas untuk membedakan keputusan yang etis dan yang tidak etis karena struktur dan budaya organisasi telah mengaburkan batas tersebut.

Tabel B2. Perbandingan Karakter Konflik Kepentingan Australia Indonesia

Aspek	Australia	Indonesia
Sifat konflik kepentingan	Nonstruktural, terkait individu	Struktural, melekat pada desain jabatan
Pola penyimpangan	Episodik	Permanen dan berulang
Sumber risiko	Relasi personal dan dokumentasi lemah	Dual loyalty dan tekanan politik
Pengaruh politik	Relatif rendah	Tinggi
Sensitivitas etis	Stabil dan korektif	Menurun karena normalisasi

Perbedaan tersebut memberikan gambaran bahwa penyimpangan di badan usaha milik negara tidak dapat diperbaiki hanya dengan memperkuat aturan pengadaan atau meningkatkan kapasitas audit. Penyimpangan bersumber dari tata kelola yang tidak memisahkan peran regulator dan operator. Dual loyalty menyebabkan keputusan pengadaan sering kali diorientasikan pada preferensi kementerian. Perusahaan negara kehilangan kapasitas untuk bertindak berdasarkan prinsip Value for Money karena orientasi perusahaan tidak lagi berakar pada prinsip administratif tetapi pada preferensi birokrasi.

Fenomena ini menghasilkan implikasi serius bagi efektivitas perusahaan negara. Banyak perusahaan kehilangan daya saing karena keputusan pengadaan tidak didasarkan pada penilaian objektif. Banyak keputusan kontrak dipengaruhi oleh tekanan vertikal dan bukan oleh analisis kebutuhan perusahaan. Kondisi ini menghasilkan risiko pemborosan anggaran, penurunan kualitas barang dan jasa, serta pemusatan kekuasaan pada pejabat yang memiliki posisi ganda. Situasi tersebut melemahkan fungsi pengawasan dewan komisaris karena komisaris yang merangkap jabatan tidak memiliki independensi yang memadai untuk menilai kebijakan direktur utama.

Badan usaha milik negara pada akhirnya beroperasi dalam ruang keputusan yang dipengaruhi politik. Perusahaan negara tidak dapat sepenuhnya menjalankan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Dalam situasi demikian, integritas pengadaan tidak dapat dipertahankan hanya melalui peningkatan pengawasan. Integritas memerlukan perubahan struktural agar perusahaan tidak kembali mengulang pola penyimpangan yang sama. Reformasi kelembagaan menjadi syarat mutlak jika pengadaan badan usaha milik negara ingin mencapai standar integritas yang layak.

Bagian ini memperjelas bahwa penyimpangan pada badan usaha milik negara bukanlah gejala administratif yang dapat diperbaiki melalui instrumen teknis. Penyimpangan merupakan gejala institusional yang memerlukan pembenahan mendasar. Pembenahan tersebut memerlukan pemisahan tegas antara fungsi regulator dan fungsi pemilik perusahaan. Penelitian ini memberikan dasar bagi perumusan reformasi berbasis kebijakan yang akan dibahas pada bagian selanjutnya.

3.3 Sintesis Komparatif Australia Indonesia

Analisis terhadap kasus Synergy 360 di Australia dan rangkap jabatan dalam badan usaha milik negara di Indonesia memberikan gambaran menyeluruh mengenai dua konfigurasi kegagalan etika yang sangat berbeda. Australia menunjukkan kegagalan etika yang bersumber dari perilaku individu yang mengabaikan nilai moral meskipun struktur regulatif dan mekanisme pengawasan telah dirancang dengan tingkat ketelitian yang tinggi. Indonesia menunjukkan kegagalan etika yang bersumber dari desain kelembagaan yang tidak memisahkan peran regulator dan operator. Dua konfigurasi tersebut menggambarkan dua bentuk kegagalan yang perlu dipahami melalui perspektif teoretis yang berbeda.

Australia memiliki sistem pengadaan publik yang bertumpu pada aturan yang ketat dan mekanisme pengawasan yang jelas. Commonwealth Procurement Rules telah menempatkan prinsip Value for Money, persaingan sehat, dan transparansi sebagai fondasi administratif. Lembaga audit nasional memiliki mandat untuk memeriksa dokumentasi dan menilai integritas proses secara sistematis. Sistem yang mapan tersebut menciptakan struktur administratif yang seharusnya mampu mencegah penyimpangan. Penyimpangan dalam kasus Synergy 360 menunjukkan bahwa keberadaan struktur yang kuat tidak menjamin integritas ketika nilai moral pejabat tidak memadai. Ketidakmampuan pejabat untuk melihat implikasi etis dari relasi personal merupakan bukti bahwa kelemahan utama berada pada level individu.

Indonesia menghadirkan gambaran yang berbeda. Praktik rangkap jabatan menciptakan kondisi di mana konflik kepentingan melekat dalam posisi jabatan. Pejabat yang memiliki kewenangan regulatif juga memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan pengadaan perusahaan negara. Keadaan tersebut menciptakan dual loyalty yang memengaruhi arah pengambilan keputusan. Direksi menghadapi tekanan vertikal karena komisaris yang merangkap jabatan memiliki kedudukan dalam kementerian yang berperan sebagai pemegang saham sekaligus pembentuk regulasi sektor. Situasi ini memperlihatkan bahwa kegagalan etika tidak berada pada level individu tetapi berada pada level struktur. Struktur kelembagaan mendorong penyimpangan karena memberikan insentif bagi pejabat untuk memprioritaskan kepentingan birokrasi di atas kepentingan perusahaan.

Sintesis komparatif ini memperjelas bahwa kegagalan etika dapat disebabkan oleh dua faktor utama. Faktor pertama adalah kegagalan moral individu dalam mempertahankan integritas meskipun sistem yang mengawasi mereka telah dirancang dengan benar. Faktor kedua adalah kegagalan struktural yang memaksa individu mengambil keputusan dalam lingkungan yang tidak mendukung integritas. Faktor pertama terlihat jelas dalam kasus Synergy 360. Faktor kedua terlihat jelas dalam praktik rangkap jabatan. Kombinasi dua perspektif tersebut memberikan pemahaman bahwa integritas publik membutuhkan keseimbangan antara nilai individu dan desain kelembagaan. Regulasi yang kuat tidak dapat menggantikan nilai moral. Nilai moral tidak dapat bertahan tanpa dukungan struktur kelembagaan.

Analisis ini memperlihatkan bahwa etika publik tidak dapat dipahami hanya sebagai isu perilaku atau isu struktur. Etika publik merupakan hasil interaksi antara karakter individu, budaya organisasi, dan desain kelembagaan. Kemampuan individu untuk menolak intervensi yang tidak etis membutuhkan dukungan organisasi dan lingkungan institusional yang tidak mendorong penyimpangan. Kelembagaan badan usaha milik negara di Indonesia tidak memberikan ruang bagi individu untuk menjalankan moral agency. Struktur tersebut melemahkan potensi integritas karena keputusan diambil berdasarkan loyalitas ganda dan tekanan politik.

Sintesis ini memberikan landasan konseptual bagi pengembangan kerangka reformasi yang menempatkan kebajikan sebagai inti tata kelola. Analisis menunjukkan bahwa

pembangunan sistem pengadaan publik yang berintegritas memerlukan pendekatan holistik yang mencakup pembentukan nilai moral, penguatan budaya organisasi, dan pemurnian struktur kelembagaan. Integritas hanya dapat tercapai ketika nilai moral individu, norma organisasi, dan desain institusional saling memperkuat.

3.4 Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memiliki implikasi teoretis yang signifikan bagi pengembangan Human Excellence dan governance modern. Teori Human Excellence yang dikembangkan Mele (2020) menempatkan integritas individu sebagai fondasi etika publik. Penelitian ini memperlihatkan bahwa konsep tersebut sangat relevan dalam menjelaskan kegagalan etika di Australia. Pejabat publik dalam kasus Synergy 360 tidak menunjukkan *phronesis* sebagai kebijaksanaan praktis yang menuntun seseorang untuk mempertimbangkan dampak moral dari tindakan administratif. Mereka tidak menunjukkan moral courage yang diperlukan untuk melaporkan atau menghindari relasi personal yang dapat memengaruhi keputusan. Kegagalan tersebut mempertegas bahwa integritas publik tidak dapat tercapai hanya melalui kepatuhan terhadap standar administratif. Integritas memerlukan pembentukan karakter moral yang kuat.

Temuan dari kasus Indonesia memperluas konsep Human Excellence dengan menunjukkan bahwa nilai moral yang baik tidak akan cukup apabila lingkungan kelembagaan tidak memberikan ruang bagi moral agency. Pejabat yang merangkap jabatan menghadapi kondisi struktural yang membuat mereka tidak dapat mengambil keputusan secara independen. Kewenangan regulatif dan kewenangan pengawasan yang melekat pada posisi mereka menciptakan dilema etis yang bersifat sistemik. Banyak keputusan tidak didasarkan pada evaluasi objektif tetapi pada kepentingan birokrasi kementerian. Situasi tersebut memperlihatkan bahwa Human Excellence harus dipahami tidak hanya sebagai kualitas individu. Human Excellence harus dipahami sebagai hubungan antara nilai moral dan desain kelembagaan. Nilai individu hanya dapat diwujudkan ketika lingkungan kelembagaan memfasilitasi integritas.

Implikasi berikutnya terletak pada pemahaman mengenai governance modern. Banyak literatur governance menekankan pentingnya prosedur, transparansi, dan akuntabilitas. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan tersebut memiliki batas. Regulasi yang kuat tidak dapat mencegah penyimpangan ketika pejabat tidak memiliki kepekaan moral. Regulasi tidak dapat menghilangkan relasi informal yang memengaruhi keputusan administratif. Governance modern membutuhkan integrasi pendekatan berbasis nilai agar sistem mampu menangani area abu abu yang tidak terjangkau oleh aturan formal.

Penelitian ini memperkuat literatur mengenai ethical drift (Menzel, 2022). Kasus Synergy 360 menunjukkan bahwa penyimpangan kecil yang dibiarkan dapat melemahkan standar moral organisasi secara perlahan. Kasus badan usaha milik negara menunjukkan kondisi yang lebih ekstrem. Penyimpangan telah menjadi bagian dari struktur organisasi sehingga tidak lagi memicu alarm etika. Situasi tersebut menunjukkan bahwa degradasi moral dapat terjadi pada level organisasi dan level kelembagaan. Degradasi moral pada level kelembagaan memiliki dampak yang jauh lebih luas karena mempengaruhi seluruh ekosistem keputusan publik.

Implikasi terakhir adalah perlunya memperluas kerangka analisis etika publik agar mencakup hubungan antara nilai moral individu, budaya organisasi, dan desain kelembagaan. Literatur etika publik sering menempatkan fokus pada salah satu aspek tersebut. Penelitian ini memperlihatkan bahwa ketiga aspek tidak dapat dipisahkan. Kegagalan etika merupakan peristiwa multidimensional yang memerlukan analisis multidimensional. Integrasi tersebut

memberikan fondasi bagi pengembangan kerangka reformasi berbasis kebajikan yang dibahas pada bagian selanjutnya.

3.5 Kerangka Reformasi Berbasis Kebajikan (Virtue-Based Governance Reform Framework)

Temuan penelitian mengenai kasus Synergy 360 di Australia dan praktik rangkap jabatan dalam badan usaha milik negara di Indonesia memperlihatkan bahwa integritas pengadaan publik tidak dapat dihasilkan hanya melalui regulasi dan mekanisme pengawasan teknokratis. Berbagai instrumen administratif yang telah diterapkan di kedua negara menunjukkan keberhasilan yang terbatas apabila nilai moral individu tidak berkembang dan apabila struktur kelembagaan tidak menyediakan insentif bagi perilaku yang berintegritas. Kerangka reformasi berbasis kebajikan yang diajukan dalam penelitian ini bertujuan membangun hubungan yang harmonis antara nilai individu, budaya organisasi, dan desain kelembagaan sehingga integritas dapat muncul secara berkelanjutan.

Fondasi utama reformasi adalah pembentukan karakter pejabat melalui pendidikan kebajikan yang menekankan *phronesis* sebagai kemampuan menilai secara matang keputusan administrasi dalam situasi kompleks. Pendidikan kebajikan tidak cukup diwujudkan melalui pelatihan teknis mengenai aturan pengadaan. Pendidikan kebajikan memerlukan kurikulum yang memberi ruang bagi refleksi moral mengenai konflik kepentingan, tekanan politik, dan implikasi jangka panjang dari keputusan birokratis. Pejabat yang memiliki *phronesis* mampu menjaga jarak profesional terhadap relasi personal dan menilai konsekuensi moral sebelum mengambil keputusan. Kemampuan tersebut menjadi pelindung awal terhadap degradasi moral individu sebagaimana terlihat dalam kasus Synergy 360.

Moral courage merupakan komponen penting dalam reformasi nilai individu. Pejabat publik yang memahami risiko penyimpangan harus memiliki keberanian untuk melaporkannya meskipun keadaan tersebut berpotensi menimbulkan tekanan politik atau risiko profesional. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang tidak menghukum pelaporan penyimpangan dan memberikan penghargaan terhadap tindakan berani dalam mempertahankan integritas. Penguatan moral courage sangat relevan dalam konteks Indonesia karena banyak pejabat dalam perusahaan negara menghadapi tekanan birokratis yang membuat mereka enggan menolak permintaan informal atau mengungkapkan penyimpangan dalam pengadaan.

Reformasi nilai individu perlu ditopang oleh reformasi budaya organisasi. Organisasi publik harus membangun norma internal yang mendorong integritas dan menolak toleransi terhadap penyimpangan kecil yang menjadi akar dari *ethical drift*. Budaya organisasi yang kuat menuntut pemimpin birokrasi menjadi teladan moral sehingga pegawai internal memahami bahwa penyimpangan kecil tidak dapat diterima. Organisasi dapat mengembangkan mekanisme pemantauan internal yang tidak hanya menilai kepatuhan administratif, tetapi juga menilai kualitas pertimbangan moral dalam proses pengambilan keputusan. Instrumen seperti *virtue audit* dapat digunakan untuk menilai sejauh mana budaya organisasi mendukung integritas.

Desain kelembagaan merupakan pilar ketiga dalam kerangka reformasi. Struktur kelembagaan harus mencegah konflik kepentingan dengan memisahkan fungsi regulator dan fungsi operator. Kondisi ini sangat penting dalam konteks Indonesia karena rangkap jabatan telah menjadi bagian dari struktur perusahaan negara. Pemisahan peran regulator dan operator harus dilakukan secara eksplisit melalui perubahan regulasi yang melarang pejabat aktif kementerian menduduki posisi komisaris atau pengawas. Pemurnian peran ini membuka

ruang bagi komisar independen untuk menjalankan fungsi pengawasan tanpa tekanan politik. Struktur kelembagaan juga harus menyediakan mekanisme pengawasan independen yang mampu mendeteksi relasi informal dan tekanan birokratis yang tidak tercatat dalam dokumen resmi.

Kerangka reformasi berbasis kebijakan perlu diterapkan secara simultan pada tiga tingkat. Tingkat individu berfokus pada pembentukan nilai moral. Tingkat organisasi berfokus pada pembentukan norma internal yang menolak penyimpangan kecil. Tingkat kelembagaan berfokus pada penataan kembali struktur agar tidak menciptakan insentif bagi perilaku tidak etis. Integritas tidak dapat dibangun apabila salah satu tingkat tersebut diabaikan. Integritas menjadi hasil interaksi antara individu yang bermoral, organisasi yang menjunjung nilai, dan lembaga yang menciptakan insentif yang benar.

Tabel R1. Rekomendasi Reformasi Berbasis Kebijakan Australia Indonesia

Level Reformasi	Australia	Indonesia
Individu	Pendidikan phronesis dan moral courage bagi pejabat pengadaan	Pendidikan kebijakan untuk menghadapi tekanan politik dan informal
Organisasi	Virtue audit dan penguatan dokumentasi substantif	Penolakan terhadap normalisasi arahan informal dalam BUMN
Institusi	Pengawasan yang tidak hanya menilai dokumen tetapi menilai relasi	Pelarangan rangkap jabatan dan pemisahan fungsi regulator operator

Tabel tersebut memberikan gambaran mengenai perbedaan kebutuhan reformasi pada kedua negara. Australia membutuhkan penguatan nilai individu karena sistem kelembagaan telah relatif kuat. Indonesia membutuhkan pembenahan struktural karena sistem kelembagaan telah mendorong terjadinya penyimpangan. Perbedaan tersebut mempertegas bahwa kerangka reformasi berbasis kebijakan bukanlah pendekatan yang bersifat tunggal. Pendekatan tersebut harus disesuaikan dengan kondisi kelembagaan masing masing negara.

Kerangka ini memberikan kontribusi baru bagi literatur governance modern. Banyak penelitian menekankan pentingnya reformasi administratif tanpa mempertimbangkan dimensi moral secara mendalam. Penelitian ini memperlihatkan bahwa reformasi administratif akan gagal apabila tidak dibarengi dengan pembentukan kebijakan. Sistem pengadaan publik baru akan mencapai integritas yang berkelanjutan ketika individu memiliki nilai moral yang kuat, organisasi memiliki budaya yang menolak penyimpangan kecil, dan lembaga memiliki struktur yang tidak mendorong perilaku tidak etis. Kerangka berbasis kebijakan menyediakan pendekatan komprehensif yang menggabungkan dimensi moral dan dimensi struktural.

Reformasi berbasis kebijakan menjadi landasan bagi bagian akhir penelitian yang merumuskan simpulan dan implikasi praktis. Pemahaman terhadap dinamika kegagalan etika pada dua konteks yang berbeda memberikan dasar yang kuat bagi rekomendasi kebijakan yang realistis dan dapat diimplementasikan dalam jangka panjang.

4. SIMPULAN DAN SARAN

4.1 Simpulan

Kegagalan etika pada kasus Synergy 360 terbentuk melalui rantai kausal yang didominasi relasi personal, segmentasi fungsi organisasi yang tidak berjalan optimal, dan rendahnya keberanian moral individu dalam lingkungan regulatif yang sebetulnya telah kuat. Sementara itu, kegagalan etika pada praktik rangkap jabatan BUMN terbentuk melalui rantai kausal struktural yang bersumber pada konfigurasi kelembagaan, tekanan birokratis, dan dual loyalty pejabat rangkap jabatan yang menghasilkan konflik kepentingan permanen dalam proses pengadaan. Dengan demikian, rantai kausal kasus Australia bersifat episodik-individual, sedangkan Indonesia bersifat struktural.

Sintesis kedua kasus memperlihatkan bahwa integritas dalam pengadaan publik membutuhkan pendekatan yang menggabungkan penguatan nilai moral, pembentukan budaya organisasi yang menolak penyimpangan kecil, dan penataan kembali struktur kelembagaan. Kerangka Human Excellence memberikan landasan teoretis yang mampu menjelaskan bahwa nilai moral individu hanya dapat berfungsi ketika organisasi dan lembaga menyediakan insentif yang mendukung integritas. Kontribusi teoretis ini menegaskan perlunya pendekatan multidimensional dalam kajian etika publik. Pendekatan yang hanya menekankan aturan dan pengawasan tidak mampu menjangkau relasi informal dan dinamika moral yang mempengaruhi keputusan administratif.

Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dengan memperjelas perbedaan karakter kegagalan etika antara Australia dan Indonesia. Analisis terhadap kasus Australia menunjukkan bahwa kelemahan moral individu dapat mengganggu sistem pengadaan publik yang telah dirancang secara matang. Analisis terhadap Indonesia menunjukkan bahwa kelemahan struktural dapat melemahkan nilai moral individu sekalipun terdapat upaya untuk menjaga integritas. Sintesis ini memperkaya diskusi akademik mengenai etika publik dengan menunjukkan bahwa kegagalan etika merupakan fenomena multidimensi yang melibatkan interaksi antara nilai, budaya organisasi, dan desain kelembagaan. Fenomena tersebut tidak dapat dijelaskan hanya melalui pendekatan hukum atau kebijakan teknis. Fenomena tersebut memerlukan pemahaman mendalam mengenai hubungan antara nilai moral individu dan struktur kelembagaan yang membentuk insentif perilaku.

4.2 Saran

Saran kebijakan yang dihasilkan penelitian ini berfokus pada pembentukan integritas yang berkelanjutan melalui pendekatan berbasis kebajikan. Pembuat kebijakan di Australia perlu memperkuat pendidikan nilai bagi pejabat pengadaan dengan menekankan *phronesis* dan moral courage agar relasi informal tidak mempengaruhi keputusan administratif. Pemerintah perlu melengkapi mekanisme pengawasan teknis dengan mekanisme pemantauan yang mampu mengidentifikasi bias nonadministratif. Organisasi pengadaan perlu meningkatkan kualitas dokumentasi agar prinsip Value for Money dijalankan secara substantif.

Pemerintah Indonesia perlu melakukan reformasi struktural untuk memisahkan peran regulator dan operator dengan melarang pejabat aktif kementerian menduduki posisi komisaris badan usaha milik negara. Kajian mengenai konflik kepentingan dan integritas pengadaan harus menjadi perhatian utama bagi pembuat kebijakan (Transparency International Indonesia, 2023).

Reformasi ini juga perlu diintegrasikan dengan upaya yang lebih luas untuk menciptakan nilai sosial melalui pengadaan publik (Uyarra et al., 2023).

Para peneliti perlu memperluas kajian etika publik melalui pendekatan multidisipliner yang menggabungkan teori kebijakan, analisis organisasi, dan studi kelembagaan. Penelitian lanjutan dapat mengkaji bagaimana nilai moral berkembang dalam lingkungan birokrasi yang penuh tekanan politik. Penelitian lanjutan juga dapat menelaah bagaimana reformasi berbasis kebijakan mempengaruhi efektivitas pengadaan publik dalam jangka panjang. Kajian lanjutan seperti itu diperlukan untuk memperkaya kerangka teoretis dan memberikan kontribusi praktis bagi penguatan integritas sektor publik.

Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa integritas dalam pengadaan publik merupakan hasil dari hubungan yang saling memperkuat antara nilai individu dan struktur kelembagaan. Kerangka reformasi berbasis kebijakan menyediakan pendekatan yang dapat menjawab kebutuhan tersebut. Pembentukan integritas tidak dapat didelegasikan kepada aturan semata. Integritas memerlukan penataan moral, organisasi, dan kelembagaan yang berjalan secara simultan.

5. DAFTAR PUSTAKA

Ciulla, J. B. (2020). The importance of moral courage in public leadership. *Public Integrity*, 22(5), 456–470.

<https://doi.org/10.1080/10999922.2019.1690464>

Christensen, T. (2021). Administrative ethics and practical judgment in contemporary governance. *International Review of Administrative Sciences*, 87(4), 897–913.

<https://doi.org/10.1177/0020852320934064>

Hartman, E. M. (2021). Virtue in business and public administration. *Journal of Business Ethics*, 170(2), 273–288.

<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04619-7>

ICW. (2023). Laporan rangkap jabatan BUMN. Indonesia Corruption Watch.

Indonesia Corruption Watch. (2024). Dokumen riset rangkap jabatan komisaris dan dewan pengawas BUMN. ICW.

JCPAA. (2023). Interim report: Review of procurement practices. Joint Committee of Public Accounts and Audit, Parliament of Australia.

Kaptein, M. (2022). The spectrum of ethical failures in public organizations. *Public Management Review*, 24(9), 1381–1403.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1876151>

Khashei-Siuki, R., et al. (2024). Global Public Procurement Transparency Index. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 15–36.

- Lestari, D. (2023). Conflict of interest in Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Southeast Asian Public Administration*, 9(2), 220–236.
- Mele, D. (2020). Human Excellence in public administration. *Journal of Moral Theology*, 9(3), 45–66.
- Menzel, D. (2022). Ethics drift and administrative morality. *Public Administration Review*, 82(6), 1183–1194.
- OECD. (2022). OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises. OECD Publishing.
- Purdy, J. (2022). Whistleblowing and moral courage in the public sector. *Public Integrity*, 24(6), 570–587.
- Sari, L., & Hutabarat, R. (2024). Procurement integrity challenges in Indonesian SOEs. *Asian Journal of Public Governance*, 11(1), 77–101.
- Tanase, T. (2023). Contract implementation as the critical phase of procurement integrity. *Public Administration and Development*, 43(3), 241–255.
- Thai, K. V. (2020). Ethics and public procurement reform. *Journal of Public Procurement*, 20(1), 1–22.
- Uyarra, E., et al. (2023). Public procurement for societal value creation. *Research Policy*, 52(4), 104–119.
- Watt, L. (2023). Independent review into Services Australia and NDIA procurements. Government of Australia.
- World Bank. (2024). Global report on public sector integrity. World Bank Publications.
- Transparency International Indonesia. (2023). Laporan konflik kepentingan pejabat publik.