

SYSTEMATIC LITERATUR E REVIEW: KONFLIK KEPENTINGAN DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PROYEK

Siri Mafo¹, Fares Zeda², Patni Ulandari³

^{1,2,3}University of Muhammadiyah Bengkulu

¹sirimaf017@gmail.com, ²fareszed6@gmail.com, ³wulandaripatni5@gmail.com

Received: 07-07-2025

Revised: 14-07-2025

Approved: 17-10-2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis bagaimana konflik kepentingan memengaruhi efektivitas sistem pengendalian manajemen proyek, baik di sektor publik maupun swasta, serta mengidentifikasi strategi pengendalian yang mampu meminimalisir dampak negatifnya. Metode penelitian yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan menelaah 30 artikel ilmiah yang terbit antara tahun 2019 hingga 2024, diperoleh dari basis data seperti Google Scholar, Connected Papers, dan Dimensions. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kepentingan merupakan faktor utama yang melemahkan efektivitas sistem pengendalian manajemen proyek, khususnya pada tahap perencanaan dan pengadaan. Konflik ini muncul karena relasi personal, profesional, dan finansial antar pihak dalam proyek, serta lemahnya kebijakan deklarasi konflik dan pengawasan berbasis etika. Dampaknya antara lain pembengkakan biaya, keterlambatan waktu, dan penurunan kualitas hasil proyek. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa konflik kepentingan merupakan isu multidimensi yang memerlukan pendekatan komprehensif melalui penguatan aspek kelembagaan, etika, dan budaya organisasi agar sistem pengendalian manajemen proyek dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: *Konflik Kepentingan, Sistem Pengendalian Manajemen, Manajemen Proyek*

PENDAHULUAN

Perubahan dinamis dalam dunia usaha global mendorong perusahaan dan organisasi untuk cepat beradaptasi dalam pengelolaan proyek, baik yang berskala kecil maupun besar (Aeni Hidayah & Muhammad Asnadi, 2024). Dalam hal ini, manajemen proyek yang efektif menjadi kunci utama pencapaian target strategis perusahaan. Meski demikian, tidak sedikit proyek yang gagal akibat kendala internal, salah satunya adalah konflik kepentingan yang tersembunyi dalam pelaksanaan proyek. Konflik semacam ini sering kali tidak dikenali secara sistematis, namun memiliki dampak besar terhadap pencapaian waktu, biaya, dan kualitas proyek (Sari & Herawati, 2023). Fenomena konflik kepentingan dalam pengelolaan proyek masih menjadi isu serius di Indonesia, termasuk di tingkat daerah. Salah satu kasus yang mencuat adalah proyek pembangunan jalan di Kabupaten Bengkulu Tengah tahun anggaran 2023, yang sempat mengalami keterlambatan akibat dugaan adanya pengaturan pemenang tender secara tidak transparan. Menurut laporan media lokal (*Radar Bengkulu*, 2024), proses lelang proyek tersebut disinyalir melibatkan intervensi pihak internal dinas yang memiliki kedekatan personal dengan kontraktor tertentu, sehingga menimbulkan protes dari peserta tender lainnya. Kasus serupa juga ditemukan dalam proyek pengadaan barang milik Pemerintah Kota Bengkulu, di mana audit internal BPKP mengungkap adanya indikasi mark-up harga dan pemberian fee proyek yang tidak tercatat secara resmi (*Bengkulu Ekspres*, 2024). Fenomena ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan tidak hanya berdampak pada inefisiensi proyek, tetapi juga melemahkan kepercayaan publik terhadap institusi pengelola anggaran. Dengan demikian, penguatan sistem pengendalian manajemen proyek menjadi kebutuhan mendesak untuk menjamin

transparansi, akuntabilitas, dan keberhasilan pelaksanaan proyek, terutama di wilayah-wilayah yang rawan intervensi politik dan relasi informal.

Menurut Inayah et al. (2024), manajemen proyek mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, serta pengawasan terhadap seluruh aktivitas proyek agar sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Tidak seperti pekerjaan rutin, proyek memiliki karakteristik unik dan bersifat sementara. Pengelolaan proyek mengintegrasikan sumber daya manusia dan material untuk mencapai tujuan dengan batasan waktu, biaya, serta kualitas—dengan harapan seluruh pemangku kepentingan merasa puas. Manajemen proyek yang sukses menuntut bukan hanya pencapaian teknis dan finansial, tetapi juga komitmen terhadap integritas dalam setiap tahap. Salah satu tantangan utama dalam sistem pengendalian proyek adalah konflik kepentingan, yaitu ketika seseorang dalam organisasi memiliki relasi pribadi, profesional, atau finansial yang dapat memengaruhi objektivitas pengambilan keputusan. Dalam konteks proyek infrastruktur dan pengadaan publik di Indonesia, persoalan ini sering kali dikaitkan dengan praktik markup anggaran, pengaturan tender, dan lemahnya pengawasan.

Setiap fase proyek melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kebutuhan yang berbeda dan bisa berubah selama proyek berlangsung. Identifikasi awal dan analisis terhadap stakeholder menjadi penting untuk memahami dampaknya terhadap proyek. Para stakeholder bisa memberikan masukan berharga, sumber daya, serta dukungan, tetapi juga bisa menimbulkan hambatan jika tidak dikelola dengan baik (Koc et al., 2023). Manajemen pemangku kepentingan adalah proses sistematis yang mencakup identifikasi, analisis, perencanaan, serta pengelolaan hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap proyek (Cakmak, 2022). Sistem pengendalian proyek seharusnya menjamin transparansi, akuntabilitas, serta keberhasilan, namun sering kali gagal jika keputusan dipengaruhi oleh kepentingan pribadi. Di balik proyek yang tidak efisien, konflik kepentingan kerap menjadi penyebab utama yang jarang dibahas secara terbuka.

Masalah ini tidak hanya berasal dari kelemahan kontrol, tetapi juga budaya organisasi yang permisif terhadap praktik informal seperti pemberian hadiah atau penyalahgunaan wewenang. Ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan adalah isu multidimensi yang memerlukan pendekatan teknis, etis, dan kelembagaan secara terpadu. Oleh karena itu, studi ini dilakukan secara sistematis untuk mengungkap akar persoalan, pola yang berulang, serta solusi yang efektif berdasarkan *Literatur* terbaru. Studi terbaru dari Fauzan dan Herlina (2024) menunjukkan bahwa lemahnya kontrol internal sering kali dikaitkan dengan rendahnya kepatuhan terhadap etika organisasi dalam proyek pemerintah. Sementara itu, menurut Lestari & Nugroho (2023), konflik kepentingan yang tidak terdeteksi dapat menyebabkan inefisiensi biaya proyek hingga 20% dari total nilai anggaran. Hal ini memperkuat urgensi penelitian ini dalam menelaah lebih dalam hubungan antara konflik kepentingan dan sistem pengendalian proyek secara konseptual dan empiris.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Keagenan (Agency Theory)

Teori ini menjelaskan hubungan antara pihak yang memberikan mandat (prinsipal) dan pihak yang diberi mandat untuk bertindak atas nama mereka (agen) (Khanasya Ismy & Dini Wahjoe, 2022). Inti dari teori keagenan adalah bahwa setiap individu memiliki dorongan kepentingan pribadi, sehingga rentan menciptakan konflik kepentingan. Dalam konteks bisnis, pemilik perusahaan atau pemegang saham

berperan sebagai prinsipal, sementara manajemen bertindak sebagai agen (Indraswono, 2022). Dalam hubungan ini, agen menerima wewenang untuk mengambil keputusan bagi prinsipal, termasuk menyusun struktur organisasi, pemberian insentif, dan pengawasan. Namun, karena adanya perbedaan tujuan dan informasi yang tidak seimbang, konflik antara prinsipal dan agen dapat terjadi. Konflik muncul ketika kepentingan agen tidak selaras dengan tujuan prinsipal, misalnya dalam hal pengambilan keputusan strategis, distribusi keuntungan, atau penyusunan laporan. Dalam kerangka ini, pengawasan seperti pemberian insentif atau sanksi perlu dilakukan untuk memastikan agen tetap bertindak sesuai kepentingan organisasi.

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah mekanisme formal yang dirancang untuk mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi seluruh aktivitas organisasi agar tetap berada dalam jalur yang sesuai dengan rencana strategis dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Sari & Herawati (2023), sistem ini tidak hanya mencakup aspek teknis seperti prosedur dan kebijakan, tetapi juga menyangkut dimensi perilaku manusia dalam organisasi. Artinya, sistem ini bertugas untuk memastikan bahwa setiap individu atau unit dalam organisasi bertindak selaras dengan kepentingan kolektif perusahaan. Fungsi utama dari sistem pengendalian manajemen antara lain adalah untuk menjaga integritas dan keandalan informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan, menjamin kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur internal, serta melindungi aset organisasi dari penyalahgunaan. Dalam praktiknya, sistem ini juga membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan hemat biaya.

Wahyuningtiyas et al. (2021) menambahkan bahwa keberadaan sistem pengendalian manajemen yang kuat menjadi salah satu indikator bahwa organisasi memiliki struktur manajerial yang sehat. Sistem pengendalian ini juga memungkinkan strategi yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi untuk diimplementasikan dengan baik pada level operasional. Ketika sistem pengendalian ini tidak berjalan secara optimal, maka akan muncul berbagai risiko seperti penyimpangan anggaran, ketidakefisienan operasional, hingga potensi kecurangan. Dalam konteks proyek, sistem pengendalian manajemen memainkan peran sentral karena proyek memiliki karakteristik yang unik: bersifat sementara, melibatkan banyak pihak, dan memiliki batasan waktu serta anggaran. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen proyek harus mampu menjamin bahwa seluruh aktivitas proyek berjalan sesuai dengan parameter yang telah direncanakan sejak awal.

Permasalahan Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan adalah kondisi ketika individu atau kelompok memiliki hubungan atau kepentingan pribadi yang dapat memengaruhi objektivitas mereka dalam menjalankan tugas profesionalnya. Dalam dunia proyek, konflik semacam ini sering kali muncul karena banyaknya pemangku kepentingan yang terlibat dengan latar belakang, tujuan, serta orientasi yang berbeda-beda. Bias dalam pengambilan keputusan dapat terjadi apabila pelaksana proyek memiliki afiliasi pribadi, profesional, maupun finansial dengan vendor, kontraktor, atau pihak luar lainnya. Menurut Agata Agcristina (2021), konflik kepentingan dapat dijelaskan lebih lanjut melalui pendekatan teori keagenan. Ketika hubungan antara prinsipal dan agen tidak ditopang dengan sistem pengawasan dan insentif yang memadai, maka konflik yang timbul dapat meluas.

Sebagai contoh, manajemen mungkin lebih memilih strategi pembagian dividen yang besar untuk memuaskan pemegang saham, tetapi kebijakan ini justru mengurangi cadangan aset yang dibutuhkan oleh kreditor sebagai jaminan keamanan investasi mereka. Situasi seperti ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan tidak hanya terjadi dalam relasi internal organisasi, tetapi juga antara pihak internal dan eksternal. Dalam proyek-proyek publik, konflik kepentingan menjadi lebih kompleks karena adanya tekanan politik, kepentingan elit lokal, serta potensi gratifikasi dari pihak ketiga. Akibatnya, proyek menjadi tidak efisien, biaya membengkak, waktu pelaksanaan molor, bahkan gagal mencapai hasil yang diharapkan. Oleh sebab itu, sistem pengendalian manajemen harus dirancang tidak hanya untuk mengawasi aktivitas teknis, tetapi juga untuk mendeteksi, mencegah, dan menangani berbagai bentuk konflik kepentingan yang berpotensi merugikan proyek dan organisasi secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

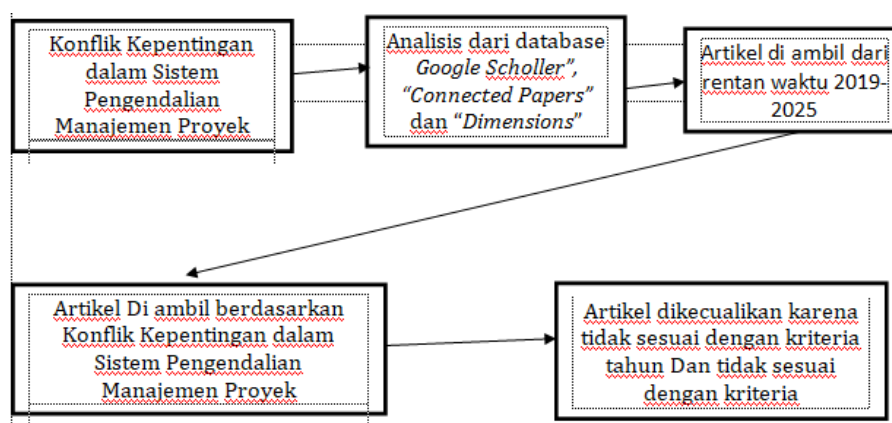
Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), yaitu metode kajian pustaka yang dilakukan secara sistematis, terstruktur, dan transparan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mensintesis berbagai hasil penelitian yang relevan dengan topik yang diteliti. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai isu konflik kepentingan dalam sistem pengendalian manajemen proyek melalui telaah terhadap publikasi ilmiah yang telah ada sebelumnya. *Systematic Literature Review* memiliki keunggulan dalam hal cakupan data yang luas serta kemampuan untuk mengidentifikasi pola, temuan utama, dan kesenjangan pengetahuan (research gap) dari berbagai studi yang tersebar dalam rentang waktu dan konteks yang berbeda. Dengan tidak melakukan penelitian lapangan secara langsung, metode ini memberikan efisiensi sekaligus kekuatan dalam penyusunan dasar teoritis serta analisis konseptual yang lebih kuat. Dalam pelaksanaannya, peneliti melakukan pencarian artikel ilmiah pada beberapa basis data terpercaya seperti Google Scholar, Connected Papers, dan Dimensions. Artikel yang dikaji dipilih berdasarkan kata kunci spesifik yang relevan, antara lain “konflik kepentingan”, “sistem pengendalian manajemen proyek”, dan “pengadaan publik”. Penelusuran dibatasi pada publikasi yang terbit dalam rentang waktu 2019 hingga 2024, guna memastikan keterkinian dan relevansi temuan.

Tabel 1.
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Metode	Hasil
1	Perencanaan Manajemen Proyek dalam Pengembangan Learning Management System Menggunakan Trello	(Alawi & Zayn, 2022)	studi <i>Literatur</i>	1. alat manajemen Trello mampu mengimplementasikan perencanaan manajemen proyek dalam studi kasus Learning Manajemen System
2	Perencanaan Manajemen stakeholder di Pondok Pesantren Menggunakan Project Management Body of Knowledge (PMBOK)	(Ulum et al., 2021)	Data Primer didapatkan dari data standar sekolah asrama (SSA)	2. strategi stakeholder tergolong menjadi stakeholder key player, stakeholder Keep Informed, stakeholder Keep Satisfied, stakeholder Minimal Effort

3	penerapan tools manajemen proyek pada pt. krakatau it cilegon	(Ritonga et al., 2023a)	observasi lapangan wawancara studi lapangan.	3. Tools Manajemen Proyek yang diusulkan penulis dinamakan dengan krakatau pro dilengkapi dengan fitur-fitur mengenai informasi antara rencana dan realisasi penyelesaian pekerjaan sehingga dapat membantu proyek lebih efisien dalam pengelolaan dan pengawasan dalam proyek.
4	Analisis perbandingan metode manajemen proyek ti yang paling sering digunakan di indonesia dan luar negeri: a <i>Literatur e review</i>	(Witania et al., 2022)	kualitatif	4. metode manajemen proyek TI yang paling sering digunakan di luar negeri adalah agile 5. metode manajemen proyek TI yang paling sering digunakan dalam negeri adalah scrum
5	Pelatihan Managemen Pengendalian Proyek Jalan di Kota Cimahi	(Akbardin et al., 2022)	kualitataif	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan Pengendalian Proyek Konstruksi Jalan di Kota Cimahi merupakan implementasi pengabdian masyarakat yang sangat penting untuk menimplementasikan nilai – nilai akademik pada <i>stckeholder</i> masyarakat.
6	perancangan sistem informasi manajemen proyek : sistem informasi kontraktor	(Setiawan & Qadafi Khairuzzaman, n.d.)	Kualitatif	<ul style="list-style-type: none"> • rancangan sistem informasi manajemen proyek yang disesuaikan dengan kebutuhan prosedur serta pemberkasan yang dibutuhkan.
7	Strategi dan Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen di CV. Mega Indo Batam untuk Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas	(Edi & Fanny, 2024)	observasi wawancara	<ul style="list-style-type: none"> • pengintegrasian sistem pengendalian manajemen dalam infrastruktur teknologi CV. Mega Indo Batam telah menunjukkan signifikansi dalam meningkatkan efisiensi operasional dan membentuk katalis bagi pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.
8	perencanaan manajemen proyek dengan metode cpm (critical path method) dan pert (program evaluation and review technique)	(Mutia Astari & Momon Subagyo, n.d.)	kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis Sensitivitas bahwa scenario yang telah di buat disimpulkan bahwa setiap percepatan waktu selama 6 hari mengalami kenaikan biaya proyek sebesar 1%. Dengan adanya perencanaan proyek perubahan waktu dan biaya dapat terukur dan terencana.

Selanjutnya, artikel-artikel yang telah dipilih dianalisis secara kualitatif untuk mengidentifikasi pola-pola konflik kepentingan, bentuk intervensi yang telah diterapkan, serta efektivitas pengendalian manajemen yang dilakukan dalam berbagai konteks proyek. Analisis dilakukan dengan membandingkan hasil temuan antar *Literatur*, mengevaluasi pendekatan solusi yang diusulkan, serta mengelompokkan data berdasarkan variabel yang berulang. Dengan menggunakan pendekatan SLR ini, peneliti dapat menyajikan sintesis yang komprehensif dan kritis mengenai bagaimana konflik kepentingan memengaruhi sistem pengendalian dalam proyek, serta merekomendasikan langkah-langkah mitigasi berdasarkan bukti *Literatur*.



Gambar 2. Alur Penelitian

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Melalui kajian sistematis terhadap 30 artikel ilmiah yang dianalisis secara kritis, ditemukan bahwa konflik kepentingan merupakan salah satu determinan utama yang melemahkan efektivitas sistem pengendalian manajemen proyek. Permasalahan ini bersifat sistemik dan tidak terbatas pada sektor atau wilayah tertentu saja. Fenomena konflik kepentingan banyak ditemukan pada fase awal proyek, khususnya dalam tahap perencanaan dan pengadaan, di mana pengambilan keputusan bersinggungan langsung dengan aktor internal dan eksternal seperti panitia lelang, vendor, dan penyedia jasa. Salah satu pola yang sering muncul dalam *Literatur* adalah tidak adanya mekanisme deklarasi konflik yang terstruktur, serta lemahnya sistem pengawasan yang berbasis etika. Dalam banyak kasus, keputusan strategis proyek lebih didasarkan pada relasi personal, bukan kompetensi teknis. Hal ini terlihat dari praktik pengangkatan personel proyek yang tidak berdasarkan kemampuan, penyusunan anggaran yang tidak realistis, dan pemilihan rekanan proyek yang tidak transparan. Akibatnya, proyek-proyek tersebut mengalami pembengkakan biaya, keterlambatan penyelesaian, bahkan gagal memenuhi target kualitas dan tujuan akhir proyek.

Temuan dari studi ini diperkuat oleh fenomena nyata yang terjadi di berbagai daerah, termasuk di Provinsi Bengkulu. Pada tahun 2023, mencuat kasus dugaan penyalahgunaan wewenang dalam proyek pengadaan alat berat yang melibatkan oknum pejabat daerah dan penyedia jasa tertentu. Proyek tersebut mengalami berbagai penyimpangan, antara lain deviasi anggaran yang besar, keterlambatan pelaksanaan, serta hasil akhir yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang direncanakan. Selain itu, dalam proyek perbaikan jalan lingkungan, ditemukan bahwa pemenang tender memiliki hubungan pribadi dengan salah satu anggota panitia lelang, yang menunjukkan adanya konflik kepentingan yang tidak teridentifikasi secara formal. Fenomena ini

menunjukkan bahwa permasalahan konflik kepentingan bukan hanya isu konseptual dalam *Literatur*, tetapi benar-benar terjadi di lapangan dan berdampak nyata terhadap kualitas proyek publik. *Literatur* juga mencatat bahwa sistem pengendalian internal berbasis kerangka COSO yang sering diadopsi oleh organisasi proyek, pada kenyataannya belum mampu secara efektif mendeteksi dan mengelola konflik kepentingan jika tidak dilengkapi dengan pendekatan kelembagaan dan etika. Dalam konteks negara berkembang, terutama Indonesia, sistem pengendalian proyek sering kali terbatas pada aspek administratif dan belum menyentuh dimensi integritas personal dan budaya organisasi. Akibatnya, walaupun secara formal prosedur telah diikuti, praktik di lapangan tetap menyimpang dari prinsip good governance.

Beberapa studi merekomendasikan strategi penguatan, seperti penerapan kebijakan deklarasi konflik kepentingan secara tertulis, rotasi personel proyek agar tidak ada relasi jangka panjang dengan vendor, serta penggunaan teknologi seperti e-procurement yang menciptakan transparansi dalam proses tender. Selain itu, whistleblowing system yang bersifat anonim dan aman dinilai efektif untuk mendorong pelaporan pelanggaran secara dini. Studi oleh SeputarPengadaan.org (2025) bahkan menyebutkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem pelaporan dan digitalisasi proyek secara konsisten mampu menurunkan potensi penyimpangan anggaran hingga 15%. Dalam studi yang dilakukan oleh Triyanti & Wijaya (2025), konflik kepentingan bahkan muncul dalam bentuk konflik nilai antara pemerintah desa dan masyarakat dalam proyek konservasi mangrove yang dialihkan menjadi proyek wisata. Hal ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan tidak selalu bersifat finansial, tetapi juga dapat timbul akibat perbedaan visi dan orientasi pembangunan. Pendekatan community-based *management* dinilai berhasil meredakan konflik semacam ini karena melibatkan seluruh pemangku kepentingan sejak tahap awal perencanaan.

Pendekatan community-based management dinilai efektif dalam menangani konflik yang bersifat horizontal seperti ini, karena pendekatan tersebut menekankan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan lokal dalam setiap proses proyek, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Hal ini sejalan dengan prinsip tata kelola proyek yang inklusif dan kolaboratif sebagai salah satu strategi pencegahan konflik. Sementara itu, Ritonga et al. (2023) dalam penelitiannya di PT Krakatau IT Cilegon menemukan bahwa konflik kepentingan di lingkungan perusahaan seringkali tidak dideteksi karena tidak adanya kebijakan deklarasi konflik formal, tidak adanya rotasi personel proyek, serta lemahnya pengawasan lintas unit kerja. Akibatnya, hubungan tidak profesional antara pengelola proyek dan rekanan menjadi pintu masuk terhadap praktik-praktik koruptif seperti negosiasi informal, rekayasa kontrak, dan pengabaian target proyek. Mereka menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis digital seperti "Krakatau Pro" tidak akan optimal jika tidak diimbangi dengan kebijakan etis yang memperjelas larangan konflik kepentingan sejak tahap perencanaan awal.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan dalam sistem pengendalian manajemen proyek merupakan isu multidimensi yang membutuhkan pendekatan holistik. Bukan hanya kontrol administratif, tetapi juga reformasi nilai, penguatan budaya organisasi, penerapan prinsip akuntabilitas, dan penanaman integritas pada seluruh pemangku kepentingan. Tanpa penguatan dimensi-dimensi tersebut, maka sistem pengendalian proyek akan tetap lemah dan rentan terhadap penyimpangan yang sistematis. Pendekatan *community-based* management dinilai efektif dalam menangani konflik yang bersifat horizontal seperti ini, karena pendekatan tersebut menekankan partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan lokal dalam

setiap proses proyek, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Hal ini sejalan dengan prinsip tata kelola proyek yang inklusif dan kolaboratif sebagai salah satu strategi pencegahan konflik. Tahap perencanaan dan pengadaan proyek menjadi dua fase paling rawan dalam siklus hidup proyek. Pada tahap ini, terjadi banyak interaksi antara manajemen internal dan pihak luar seperti kontraktor, vendor, konsultan, dan pemangku kepentingan lainnya. Berdasarkan analisis terhadap artikel yang dipilih, ditemukan bahwa hubungan informal, konflik peran, dan tidak adanya mekanisme deklarasi konflik yang memadai membuka celah besar terhadap praktik penyimpangan yang berdampak langsung terhadap pengambilan keputusan strategis proyek. Di antaranya adalah pengaturan tender secara tertutup, pengangkatan personel proyek berdasarkan relasi pribadi alih-alih kompetensi, serta penyusunan anggaran proyek yang tidak realistis dan berisiko tinggi terhadap pembengkakan biaya.

Dari berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konflik kepentingan merupakan tantangan multidimensi yang tidak hanya terkait pada kelemahan struktur organisasi, tetapi juga pada budaya kerja, persepsi etika, dan insentif personal yang tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi. Oleh sebab itu, penanganannya harus dilakukan melalui pendekatan yang komprehensif, mencakup reformasi kebijakan internal, penguatan struktur pengawasan, serta penanaman nilai-nilai integritas dan transparansi sejak dini.

Sebagai rekomendasi strategis, beberapa langkah penting yang perlu dilakukan oleh organisasi dalam memperkuat sistem pengendalian proyek antara lain:

1. Menetapkan kebijakan deklarasi konflik kepentingan wajib dan terdokumentasi secara berkala.
2. Melaksanakan rotasi personel proyek secara sistematis untuk menghindari relasi personal yang tidak sehat.
3. Mengintegrasikan platform e-procurement dan digital monitoring ke dalam setiap siklus proyek.
4. Mengembangkan sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing) yang terpercaya, aman, dan bersifat anonim.
5. Memberikan pelatihan dan edukasi etika proyek kepada seluruh pihak yang terlibat dalam manajemen proyek.

Dengan demikian, hasil kajian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan sistem pengendalian manajemen proyek yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga memperkuat dimensi etis, sosial, dan kelembagaan dalam konteks pembangunan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Bahwa konflik kepentingan merupakan salah satu hambatan terbesar dalam efektivitas sistem pengendalian manajemen proyek. Melalui kajian *Systematic Literature Review* terhadap 30 artikel ilmiah dan disandingkan dengan realitas lapangan di Indonesia, termasuk kasus-kasus di Provinsi Bengkulu, ditemukan bahwa konflik kepentingan paling sering terjadi pada fase perencanaan dan pengadaan proyek. Salah satu kasus nyata adalah dugaan penyalahgunaan wewenang dalam proyek pengadaan alat berat tahun 2023 dan proyek perbaikan jalan lingkungan yang melibatkan pihak-pihak dengan relasi pribadi, yang berujung pada deviasi anggaran, keterlambatan waktu, dan hasil proyek yang tidak sesuai spesifikasi. Fenomena ini menandakan lemahnya sistem pengawasan dan minimnya kebijakan deklarasi konflik yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni Hidayah, N., & Muhammad Asnadi, n. (2024). penerapan metode agile dalam manajemen proyek: *Systematic Literatur e Review*. in *februari* (vol. 6, issue 1).
- Agata Agcristina, C. (2021). pengaruh corporate social responsibility dan konflik kepentingan terhadap konservatisme akuntansi dengan risiko litigasi sebagai pemoderasi. *equilibrium*, hal 86-94.
- Akbardin, J., Mohammad, D., Dalil Herman, N., & Permana, A. Y. (2022). Pelatihan Managemen Pengendalian Proyek Jalan di Kota Cimahi. *Akbardin*, 2(1), 17–26. <https://doi.org/10.17509/lentera.v2i1.43442>
- Alawi, Z., & Zayn, A. R. (2022). Perencanaan Manajemen Proyek dalam Pengembangan Learning Management System Menggunakan Trello. *Teknologi*, 12(2), 1–7. <https://doi.org/10.26594/teknologi.v12i2.3115>
- Al-Ra', Z. H., & Wahyudi, H. (2022). konflik kepentingan elit politik lokal dalam proyek pembangunan: studi kasus provinsi bengkulu tahun anggaran 2017. *jurnal adhikari*. <https://www.jurnal-adhikari.id/index.php/adhikari>
- Cakmak, P. I. (2022). The stakeholders' perspective on the factors contributing to construction disputes. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 40(5), 712–727. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-06-2020-0050>
- Edi, & Fanny. (2024). Strategi dan Implementasi Sistem Pengendalian Manajemen di CV. Mega Indo Batam untuk Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas. *Fanny Derista Journal of Human And Education*, 4(4), 925.
- Fauzi, MH. 2021. Bab I Pendahuluan 1.1 Latar Belakang. Tasikmalaya, Jawa Barat. Universitas Siliwangi.
- Inayah, I., Zahrania, E., Desnita, F. C., Putri, R., Swasti, D., Sirait, G. F., & irzavika, n. (2024). manajemen proyek sistem informasi arsip berbasis web (studi kasus : badan pusat statistik).
- Indraswono, chahyo. (2022). konflik kepentingan klasik bondholders- shareholders dengan frame konservatisme. modus.
- Khanasya Ismy, L., & Dini Wahjoe, H. (2022). Pengaruh Konflik Kepentingan, Kepemilikan Manajerial, Dewan Komisaris Independen, dan Ukuran Perusahaan terhadap Konservatisme Akuntansi. *Journal of Management & Business*.
- Mutia Astari, N., & Momon Subagyo, A. (n.d.). perencanaan manajemen proyek dengan metode cpm (critical path method) dan pert (program evaluation and review technique). in *jurnal konstruksi* / (vol. 13).
- Rina vindy, L. (2023). Analisis Faktor-Faktor Keterlambatan Penyelesaian Proyek Konstruksi Jalan Berdasarkan Persepsi stakeholder. *Jurnal Ilmu Teknik Sipil*, 7 nomor 2 oktober.
- Ritonga, R. A., Megayanti, A., & Herawati, H. (2023a). penerapan tools manajemen proyek pada pt. krakatau it cilegon. *jika (jurnal informatika)*, 7(2), 210. <https://doi.org/10.31000/jika.v7i2.7674>
- Ritonga, R. A., Megayanti, A., & Herawati, H. (2023b). Penerapan Tools Manajemen Proyek Pada Pt. Krakatau It Cilegon. *JIKA (Jurnal Informatika)*, 7(2), 210. <https://doi.org/10.31000/jika.v7i2.7674>
- Sari, M., & Herawati, I. (2023). pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. *konferensi ilmiah akuntansi*.
- Saryani, Y., Afrilla Framanik, N., & Muldi, A. (2023). *komunikasi pemangku kepentingan dalam konflik proyek geothermal di desa batukuwung, kabupaten serang*. 14(1). <https://doi.org/10.31506/jrk.v14i1.22054>

- Setiawan, H., & Qadafi Khairuzzaman, M. (n.d.). *perancangan sistem informasi manajemen proyek : sistem informasi kontraktor*. 2.
- Triyanti, R., Wijaya, R. A., Priyatmoko, R., Rahmawati, E., & Asih, T. S. (2025). the Transformation of Community-based Mangrove Conservation To Coastal Tourism on the Northern Coast of Java, Indonesia. *International Journal of Conservation Science*, 16(1), 207–226. <https://doi.org/10.36868/IJCS.2025.01.14>
- Ulum, M. H. F., Syafi'udin, M. M., & Yaqin, M. A. (2021). Perencanaan Manajemen stakeholder di Pondok Pesantren Menggunakan Project Management Body of Knowledge (PMBOK). *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics*, 3(2), 255–265. <https://doi.org/10.28926/ilkomnika.v3i2.169>
- Wahyuningtiyas, R., Windari, H. W., & Utomo, B. (2021). *pentingnya sistem pengendalian manajemen dalam upaya meningkatkan daya saing pada src gurda kencana (studi kasus pada umkm)*. 6(1). <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/manajemen>
- Witania, A., Dana Nugraha, A., Fajar Sari, L., Lia Megawati, N., & Nur Fadillah, N. (2022). *analisis perbandingan metode manajemen proyek ti yang paling sering digunakan di indonesia dan luar negeri: a Literatur e review* (vol. 15, issue 2).