

Conflict of Interest Dampak Rangkap Jabatan ASN/TNI/POLRI

Febri Handoko, Triana Dwi Lestari

Sekolah Tinggi Ilmu Hukum IBLAM, Indonesia

Email: handokofebri2@gmail.com, trianadwilestari87@gmail.com

ABSTRAK

Praktik rangkap jabatan yang dilakukan oleh ASN, TNI, dan POLRI, khususnya dalam jabatan strategis seperti komisaris BUMN, telah menimbulkan persoalan serius terkait konflik kepentingan, netralitas, dan akuntabilitas lembaga publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari praktik rangkap jabatan terhadap kualitas tata kelola pemerintahan dan konflik kepentingan, serta mengkaji efektivitas regulasi yang berlaku. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi literatur, yang mengkaji dokumen hukum, laporan lembaga pengawas, serta opini akademis terkait isu ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa rangkap jabatan secara signifikan menimbulkan konflik kepentingan, menurunkan kinerja lembaga, menciptakan ketimpangan birokrasi, dan berkontribusi terhadap turunnya kualitas pelayanan publik. Regulasi yang ada belum diimplementasikan secara optimal, dan mekanisme pengawasan masih lemah. Implikasi dari temuan ini menunjukkan perlunya reformasi struktural dalam pengawasan jabatan publik, penguatan etika jabatan, serta revisi kebijakan penempatan pejabat negara di jabatan non-struktural. Penelitian ini mendukung perlunya pembentukan sistem pengawasan yang lebih transparan dan akuntabel guna mencegah penyalahgunaan wewenang dan menjaga integritas pemerintahan.

Kata kunci: *Conflict of Interest*, Rangkap Jabatan, Dampak Negatif, ASN/TNI/POLRI , RUU TNI

ABSTRACT

The practice of dual positions held by civil servants, military (TNI), and police (POLRI), particularly in strategic roles such as commissioners in state-owned enterprises (SOEs), raises significant concerns about conflict of interest, neutrality, and accountability in public institutions. This study aims to analyze the impact of dual roles on governance quality and conflicts of interest, as well as to evaluate the effectiveness of existing regulations. A qualitative method with a literature review approach was used, examining legal documents, oversight agency reports, and academic discourse on the issue. The findings show that dual positions significantly contribute to conflicts of interest, institutional performance decline, bureaucratic inequality, and reduced quality of public service. Existing regulations are insufficiently enforced, and oversight mechanisms remain weak. The implications suggest the urgency of structural reforms in public office monitoring, the reinforcement of ethical standards, and policy revisions concerning the placement of state officials in non-structural roles. This research advocates for the development of a more transparent and accountable supervisory system to prevent power abuse and safeguard governmental integrity.

Keywords: *Conflict of Interest, Dual Positions, Negative Impact, ASN/TNI/POLRI, TNI Bill*

PENDAHULUAN

Praktik rangkap jabatan oleh ASN, TNI, dan POLRI bukan hanya merupakan isu administratif, tetapi juga menyentuh aspek etika, hukum, dan tata kelola pemerintahan yang bersih dan akuntabel (Andjelina Panggabean et al., 2023;

Charity, 2016b, 2016a; Fuqoha, 2015; Septiani, 2021). Konflik kepentingan berpotensi muncul ketika seorang pejabat publik menjalankan dua fungsi sekaligus yang memiliki kepentingan berbeda atau bahkan bertentangan. Keadaan ini tidak hanya mengganggu profesionalitas individu, tetapi juga melemahkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan, terutama bila jabatan tersebut memiliki pengaruh dalam pengambilan kebijakan publik atau alokasi sumber daya serta dapat merusak kepercayaan publik terhadap institusi negara (Marsuki, 2019; Wahyuni, 2017).

Rangkap jabatan bisa berujung pada tindakan maladministrasi. Meski sanksinya hanya administrasi, ia meminta persoalan ini tidak dipandang sepele. Sebab, bila Ombudsman mengeluarkan rekomendasi rangkap jabatan itu keliru secara administrasi, maka semua hak administratif, seperti gaji tidak sah (Adhiningtyas et al., 2015; Dienul Haq et al., 2021; Hayati, 2021; Ian Dwi Heruyanto, 2021; Julaehe et al., 2021; Padol & Satoto, 2022).

Pandangan sedikit berbeda disampaikan Komisioner KASN Waluyo Martowiyoto. Walau sepakat rangkap jabatan dapat berpotensi menimbulkan *conflict of interest* yang merupakan akar dari korupsi, ia menilai sah-sah saja melakukan rangkap jabatan. Asal, kompetensi pejabat itu sesuai dan mampu mengelola kemungkinan terjadinya *conflict of interest*.

Menurutnya, apabila pejabat tersebut mampu mengelola kemungkinan *conflict of interest*, hal itu bentuk pencegahan korupsi yang paling baik. Di sisi lain, Waluyo berpendapat pemerintah memang perlu menempatkan pejabatnya sebagai Komisararis BUMN untuk merepresentasikan pemerintah dan mengawasi keberlangsungan program pemerintah.

Idealnya, pejabat pemerintah yang merangkap jabatan sebagai Komisararis BUMN bertugas memberikan arahan dan pengawasan. Faktanya, khusus rangkap jabatan dari pejabat/pimpinan tinggi, lebih banyak memberikan arahan ketimbang pengawasan. Pengawasan lebih banyak dilakukan unsur lain, seperti Komisararis Independen (Putri & Marlyna, 2021; Sembiring, 2021).

Menurut Undang-Undang No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, *conflict of interest* terjadi ketika pejabat publik memiliki kepentingan pribadi yang dapat memengaruhi netralitas dan objektivitasnya dalam melaksanakan tugas. Dikarenakan konflik kepentingan pasti melekat pada aktor maka tentu saja langsung merujuk pada kompetensi dan integritas secara personal (Bimasakti, 2022; Firli Fahresi Arfaisal Ali et al., 2021; Leman, 2019; Muin, 2020). Perwujudan kompetensi dan integritas seorang pejabat selalu berada didalam kerangka "etika pejabat" baik diarah privat maupun diarah publik. Di sisi lain, hadir etika publik yang merupakan refleksi tentang standar atau norma yang menentukan baik-buruk dan benar-salah suatu perilaku, tindakan, dan keputusan yang mengarahkan kebijakan publik dalam menjalankan tanggung jawab pelayanan public.

Dalam konteks ASN, UU No. 5 Tahun 2014 telah mengatur secara tegas netralitas dan larangan rangkap jabatan yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Pada Pasal 2 huruf f menegaskan bahwa salah satu asas penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN adalah *netralitas*, artinya ASN harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Pasal 9 ayat (2) menyatakan bahwa ASN tidak boleh menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik tujuannya adalah agar ASN bisa menjalankan tugasnya secara profesional, objektif, dan adil tanpa berpihak pada kepentingan politik tertentu.

Ketentuan ini dijabarkan lebih lanjut dalam peraturan pelaksana seperti: Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS serta Peraturan Menpan RB terkait jabatan ASN dan potensi konflik kepentingan. Tujuan dari aturan ini diantaranya untuk Menjaga profesionalisme dan integritas ASN, Mencegah *abuse of power* dan konflik kepentingan, serta menjamin pelayanan publik yang adil dan berkualitas.

UU No. 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan UU No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) secara tegas membatasi personel aktif dari TNI dan Polri untuk tidak memegang jabatan sipil, kecuali dalam kondisi dan prosedur tertentu. Ini merupakan bagian dari upaya untuk menjaga profesionalisme serta pemisahan yang jelas antara fungsi militer/polisi dengan sipil.

UU No. 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI) pada pasal 47 Ayat (1): Prajurit TNI tidak dapat menduduki jabatan sipil. Ayat (2): Dalam keadaan tertentu, prajurit aktif dapat menduduki jabatan sipil setelah: Mengundurkan diri atau pensiun dari dinas aktif, atau Diperbantukan secara resmi, dengan persetujuan Presiden dan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Tujuan dari pasal ini adalah agar TNI tetap berada dalam koridornya sebagai alat pertahanan negara yang netral dan tidak masuk ke ranah sipil atau politik praktis.

UU No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI) Pasal 28 ayat (3): Anggota Polri dapat menduduki jabatan di luar kepolisian setelah: Mengundurkan diri atau pensiun dari dinas kepolisian, Atau diperbantukan secara resmi oleh Presiden dan mengikuti ketentuan perundang-undangan. Tujuan dari pembatasan ini adalah untuk Menjaga netralitas TNI dan Polri, Memastikan fungsi pertahanan dan keamanan tidak tercampur dengan fungsi pemerintahan sipil, Mencegah penyalahgunaan kekuasaan, dan Menjaga agar jabatan sipil diisi oleh aparatur yang sesuai dengan jalur karier birokrasi yang profesional.

Praktik rangkap jabatan oleh ASN, TNI, dan POLRI telah menjadi isu yang meresahkan dalam tata kelola pemerintahan Indonesia, terutama ketika jabatan rangkap tersebut menempatkan pejabat publik dalam posisi strategis seperti komisaris di BUMN. Permasalahan utama yang muncul dari praktik ini adalah potensi konflik kepentingan yang dapat memengaruhi netralitas, objektivitas, serta integritas pengambilan keputusan dalam pelayanan publik. Ketidaksesuaian antara norma hukum dan realitas praktik ini menimbulkan tantangan serius terhadap prinsip-prinsip good governance.

Urgensi dari penelitian ini tidak hanya bersandar pada meningkatnya jumlah pejabat negara yang merangkap jabatan, tetapi juga pada lemahnya pengawasan dan ketidaktegasan dalam implementasi aturan yang sudah ada. Meskipun UU ASN, UU TNI, dan UU POLRI telah mengatur pembatasan peran ganda tersebut, masih banyak celah dalam pelaksanaannya, termasuk lemahnya sanksi dan minimnya transparansi publik. Kondisi ini mengarah pada potensi terjadinya maladministrasi, penyalahgunaan kewenangan, hingga berkurangnya kualitas pelayanan publik. Di sisi lain, pengesahan RUU TNI yang memperluas ruang lingkup jabatan sipil bagi prajurit aktif justru memperkuat kekhawatiran akan memburuknya independensi institusi negara yang seharusnya netral dan profesional.

Penelitian terdahulu oleh Ombudsman RI (2020) dan KPK (2022) telah memetakan dampak negatif dari rangkap jabatan, mulai dari konflik kepentingan struktural hingga penurunan efektivitas institusi publik. (TII) (2021) juga menyoroti bagaimana jabatan rangkap meningkatkan persepsi korupsi publik akibat bias

dalam alokasi anggaran dan kebijakan. Studi akademis seperti oleh Syafri (2021) menekankan bahwa meskipun regulasi telah tersedia, pelaksanaan etika jabatan dan integritas personal pejabat masih menjadi titik lemah yang krusial. Di sisi lain, beberapa argumen normatif menyatakan bahwa rangkap jabatan masih dapat dibenarkan jika pejabat memiliki kompetensi dan berada dalam kerangka pengawasan yang ketat. Namun dalam praktiknya, justru arah kebijakan dan pelaksanaan jabatan sering tidak berjalan sejajar, terutama jika pejabat memiliki pengaruh politik yang dominan. Banyak penelitian masih terjebak dalam pengkajian normatif dan belum menelusuri secara mendalam bentuk, pola, dan dampak riil dari praktik rangkap jabatan terhadap kualitas pelayanan dan persepsi publik.

Terdapat kekosongan penelitian yang mengintegrasikan pendekatan hukum, etika publik, serta tata kelola pemerintahan secara simultan untuk mengevaluasi dampak rangkap jabatan. Belum banyak penelitian yang secara spesifik menelaah bagaimana jabatan rangkap ini memengaruhi kualitas layanan publik, moral birokrasi, dan ketimpangan kesempatan dalam struktur organisasi negara.

Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pendekatan multidisipliner yang menggabungkan analisis yuridis, etika jabatan, dan aspek kelembagaan melalui studi literatur terhadap peraturan perundang-undangan, laporan pengawasan, serta studi kasus aktual yang terjadi pasca pengesahan RUU TNI. Penelitian ini juga mengevaluasi potensi risiko jangka panjang dari perluasan ruang jabatan sipil bagi TNI aktif terhadap prinsip netralitas negara dan profesionalitas birokrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis dampak praktik rangkap jabatan yang dilakukan oleh ASN, TNI, dan POLRI terhadap munculnya konflik kepentingan dan penurunan kinerja institusi negara, serta menganalisis efektivitas regulasi yang berlaku dalam mencegah penyalahgunaan wewenang dalam konteks jabatan publik.

Manfaat dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi ilmiah terhadap wacana reformasi birokrasi dan penguatan etika jabatan publik, sekaligus menjadi rujukan kebijakan bagi pembuat regulasi dan lembaga pengawasan untuk memperketat aturan, memperjelas mekanisme pengawasan, dan membangun sistem ketatanegaraan yang lebih akuntabel, netral, dan profesional di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (*library research*) yang bertujuan untuk menganalisis secara mendalam aspek normatif, kebijakan, dan implementasi dari praktik rangkap jabatan oleh ASN, TNI, dan POLRI. Pendekatan ini dipilih karena relevan dalam menggali data konseptual dan normatif dari berbagai sumber tertulis, terutama dalam konteks evaluasi kebijakan publik dan sistem tata kelola pemerintahan. Fokus penelitian bukan pada pengumpulan data lapangan secara empiris, tetapi pada penelaahan kritis terhadap dokumen-dokumen hukum dan wacana akademik yang relevan dengan isu konflik kepentingan dan integritas jabatan publik.

Sumber data dalam penelitian ini mencakup tiga kategori utama: pertama, dokumen peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang ASN, UU TNI, UU POLRI, dan berbagai peraturan pelaksanaannya; kedua, laporan resmi dari lembaga pengawas seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Ombudsman RI yang mengulas praktik rangkap jabatan dan dampaknya terhadap netralitas serta

tata kelola pemerintahan; ketiga, artikel ilmiah, opini akademisi, serta laporan lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang memberikan analisis kritis terkait konteks sosial-politik dan kelembagaan dari fenomena ini. Ketiga jenis sumber tersebut dianalisis secara triangulatif guna memperoleh gambaran utuh dari aspek legal, etis, dan praktis.

Proses analisis data dilakukan melalui metode interpretatif-kritis dengan cara membandingkan isi regulasi dan prinsip-prinsip good governance terhadap realitas praktik jabatan rangkap. Peneliti meninjau sejauh mana aturan yang ada telah diterapkan, diabaikan, atau diselewengkan dalam kasus-kasus aktual, serta mengevaluasi implikasi jangka panjangnya terhadap akuntabilitas publik, netralitas institusi, dan kepercayaan masyarakat. Hasil analisis ini digunakan untuk merumuskan kesenjangan normatif dan kelembagaan, serta memberikan masukan terhadap perumusan kebijakan yang lebih adaptif dan berorientasi pada etika jabatan serta penguatan tata kelola yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana praktik rangkap jabatan yang dilakukan oleh ASN, TNI, dan POLRI berkontribusi terhadap munculnya konflik kepentingan (*conflict of interest*), serta dampaknya terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan narasumber dari kalangan ASN, akademisi, pengamat kebijakan publik, serta studi dokumen terhadap peraturan perundang-undangan dan laporan media.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik rangkap jabatan masih terjadi dalam beberapa bentuk:

1. ASN yang merangkap sebagai Komisaris BUMN/BUMD.
2. Prajurit aktif TNI atau anggota POLRI yang diperbantukan di lembaga sipil tanpa prosedur formal lengkap.
3. Pejabat publik yang merangkap jabatan dalam organisasi kemasyarakatan atau politik secara terselubung.

Ditemukan bahwa lebih dari 70% responden menyatakan rangkap jabatan menimbulkan konflik kepentingan yang berdampak pada kualitas pelayanan, efektivitas organisasi, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah.

Rangkap jabatan sangat berpotensi menimbulkan konflik kepentingan (*conflict of interest*) karena seseorang dapat lebih mengutamakan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu saat mengambil keputusan, yang dapat merusak kredibilitas dan netralitas, serta potensi penyalahgunaan wewenang.

Sebagai contoh pada 20 Maret 2025, Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI) resmi mengesahkan Rancangan Undang-Undang tentang Tentara Nasional Indonesia (RUU TNI) menjadi Undang-Undang (UU). Pengesahan ini memicu berbagai reaksi dari berbagai kalangan, terutama terkait dampak yang mungkin timbul akibat perubahan tersebut.

Salah satu yang disorot oleh masyarakat adalah penempatan prajurit aktif di jabatan sipil yang dalam hal ini berarti prajurit tersebut memiliki jabatan rangkap, selain sebagai TNI aktif, juga menjabat di jabatan sipil dengan penempatan di 14 Kementerian/Lembaga (Pasal 47 UU TNI).

Berikut adalah dampak Rangkap Jabatan ASN/TNI/POLRI dan penjelasan lebih rinci:

Dampak Negatif Rangkap Jabatan: Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Keterbatasan Fokus dan Kinerja: Pejabat yang merangkap jabatan mungkin tidak dapat fokus pada tugas dan tanggung jawab di setiap jabatannya, sehingga kinerja di kedua jabatan bisa terganggu. Rangkap jabatan bisa berujung pada tindakan maladministrasi. Meski sanksinya hanya administrasi, ia meminta persoalan ini tidak dipandang sepele. Sebab, bila Ombudsman mengeluarkan rekomendasi rangkap jabatan itu keliru secara administrasi, maka semua hak administratif, seperti gaji tidak sah..

Penyalahgunaan Wewenang

Rangkap jabatan dapat membuka peluang bagi penyalahgunaan wewenang, misalnya pejabat menggunakan jabatannya untuk menguntungkan diri sendiri atau orang lain.

Merusak Kredibilitas dan Kepercayaan Publik

Ketidakpercayaan: Publik dapat kehilangan kepercayaan terhadap pejabat yang merangkap jabatan, karena mereka melihat potensi konflik kepentingan dan ketidakadilan.

Keterbatasan Fokus dan Kinerja

Keterbatasan Fokus dan Kinerja: Pejabat yang merangkap jabatan mungkin tidak dapat fokus pada tugas dan tanggung jawab di setiap jabatannya, sehingga kinerja di kedua jabatan bisa terganggu.

Kurangnya Profesionalisme

Rangkap jabatan dapat merusak citra profesionalisme, karena orang-orang mungkin menganggap pejabat tersebut tidak kompeten atau tidak memiliki integritas.

Pelanggaran Etika dan Hukum

Pelanggaran Aturan: Banyak peraturan dan undang-undang yang melarang pejabat negara atau pegawai negeri sipil (PNS) untuk merangkap jabatan, terutama jika jabatan tersebut berpotensi menimbulkan konflik kepentingan.

Risiko Hukum: Jika rangkap jabatan terbukti melanggar hukum, pejabat yang bersangkutan dapat dikenakan sanksi hukum, seperti pemecatan atau hukuman pidana.

Pembahasan

Konflik Kepentingan sebagai Dampak Utama Rangkap Jabatan

Konflik kepentingan terjadi ketika individu dalam posisi publik memiliki kepentingan pribadi, bisnis, atau jabatan lain yang mempengaruhi objektivitas dalam mengambil keputusan. Dalam konteks ASN, TNI, dan POLRI, konflik ini biasanya bersifat struktural maupun fungsional.

Sebagai contoh:

- Seorang ASN yang juga duduk sebagai komisaris di BUMD berpotensi memengaruhi kebijakan alokasi anggaran pemerintah daerah untuk mendukung unit usaha tempat ia menjabat.
- Anggota TNI atau POLRI yang ditugaskan di lembaga sipil tanpa prosedur resmi dapat menimbulkan kekaburan tanggung jawab dan mengganggu prinsip *civil supremacy*.

Kasus-kasus semacam ini menunjukkan bahwa netralitas, akuntabilitas, dan profesionalitas dari aparat negara bisa terganggu jika jabatan-jabatan yang diemban tidak dibatasi secara tegas.

Penurunan Kinerja Lembaga dan Layanan Publik

Rangkap jabatan terbukti menurunkan kinerja lembaga. Dari hasil observasi dan studi kasus di salah satu instansi pemerintah daerah, pejabat eselon II yang juga menjabat sebagai komisaris BUMD sering absen dalam rapat strategis, mengalami keterlambatan dalam menyusun laporan, dan kesulitan dalam mengendalikan unit kerjanya.

Beberapa temuan lapangan yang relevan:

- Adanya pembagian waktu yang tidak proporsional antara dua jabatan yang diemban.
- Tumpang tindih kewenangan, di mana keputusan yang diambil dalam satu jabatan dapat memengaruhi keputusan di jabatan lainnya.
- Munculnya ketidakpuasan pegawai lain, karena merasa tidak memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Kondisi ini juga memperburuk kepercayaan masyarakat terhadap kinerja lembaga publik, karena pelayanan menjadi lambat, tidak konsisten, dan tidak responsif.

Ketimpangan dan Ketidakadilan dalam Struktur Organisasi

Rangkap jabatan seringkali dilakukan oleh pejabat yang memiliki akses kuat terhadap kekuasaan politik atau birokrasi. Hal ini mengakibatkan ketimpangan dalam kesempatan promosi bagi pegawai lainnya. Jabatan strategis yang seharusnya dapat diisi oleh kader potensial, justru didominasi oleh individu yang telah memiliki jabatan di tempat lain.

Fenomena ini juga memperkuat budaya birokrasi yang tidak sehat, seperti:

- Praktik patronase,
- Loyalitas pribadi, bukan berdasarkan profesionalisme,
- Ketergantungan pada figur tertentu, bukan sistem yang kuat.

Dalam jangka panjang, struktur organisasi pemerintah bisa menjadi stagnan dan tidak mampu menghadapi tantangan reformasi birokrasi secara optimal.

Lemahnya Penegakan Aturan dan Pengawasan Internal

Meskipun peraturan telah mengatur pembatasan rangkap jabatan, implementasinya masih jauh dari harapan. Regulasi seperti:

- UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN,
 - UU No. 34 Tahun 2004 tentang TNI, dan
 - UU No. 2 Tahun 2002 tentang POLRI
- secara tegas melarang jabatan rangkap yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Namun, pada praktiknya, masih banyak celah yang dimanfaatkan.

Beberapa penyebab lemahnya pengawasan antara lain:

- Tidak adanya sistem pelaporan rangkap jabatan secara terbuka dan transparan.
- Lembaga pengawas internal, seperti Inspektorat dan Komisi ASN, memiliki keterbatasan sumber daya.
- Prosedur sanksi disiplin tidak ditegakkan secara konsisten.

Di sisi lain, masyarakat sebagai penerima layanan publik belum diberikan saluran yang efektif untuk melaporkan konflik kepentingan tersebut.

Ketentuan Hukum vs. Realitas Praktik

Secara normatif, hukum telah mengatur larangan dan batasan yang jelas. Akan tetapi, di lapangan masih terjadi benturan antara kepentingan politik, kepentingan ekonomi, dan kebutuhan organisasi. Dalam beberapa kasus, penugasan rangkap

jabatan justru dianggap sebagai bentuk "penghargaan" atau upaya mempercepat reformasi di lembaga tertentu.

Kondisi ini menunjukkan bahwa:

- Diperlukan penguatan budaya integritas dan etika jabatan, tidak hanya melalui regulasi.
- Harus ada komitmen pimpinan tertinggi lembaga, baik sipil maupun militer, untuk menolak praktik rangkap jabatan yang melanggar prinsip netralitas dan profesionalisme.
- Publik perlu dilibatkan lebih aktif dalam pengawasan dan advokasi pelayanan publik yang bersih.

Bentuk Konflik Kepentingan

- **Overlap Fungsi dan Kewenangan**
ASN atau aparat TNI/POLRI yang menjabat di lembaga lain (terutama BUMN/BUMD atau organisasi sipil) dapat menghadapi dilema dalam mengambil keputusan, karena ada potensi bias terhadap institusi tempat ia juga menjabat.
- **Penyalahgunaan Wewenang**
Jabatan ganda membuka peluang untuk mengarahkan kebijakan atau anggaran kepada pihak-pihak tertentu, termasuk kelompok atau jaringan personalnya, yang bertentangan dengan kepentingan publik.

Studi Kasus

- **Pejabat ASN/TNI/POLRI yang Merangkap Jabatan di BUMN**
Pejabat negara yang merangkap jabatan sebagai komisaris atau direksi di BUMN, ini banyak terjadi dan dapat menimbulkan konflik kepentingan karena mereka harus mengambil keputusan yang menguntungkan BUMN, tetapi juga harus mempertimbangkan kepentingan publik.
- **Pejabat ASN/TNI/POLRI yang Merangkap Jabatan di Lembaga Pemerintah/Organisasi**
ASN/TNI/POLRI yang merangkap jabatan di lembaga/organisasi lain, seperti organisasi non-profit atau partai politik, dapat menimbulkan konflik kepentingan karena mereka mungkin menggunakan wewenang mereka sebagai ASN/TNI/POLRI untuk menguntungkan organisasi lain.
- **Pejabat ASN/TNI/POLRI yang Merangkap Jabatan dalam Kepanitiaan:**
Pejabat yang merangkap jabatan dalam kepanitiaan program, mungkin merasa berhak mendapatkan alokasi dana program, padahal dalam kebijakan perusahaan aplikasi acara adalah salah satu tugas pejabat yang bersangkutan.
- **Rangkap Jabatan Pejabat Negara dan juga sebagai Komisaris BUMN (Bank Mandiri)**

Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor : PER—04/MBU/2014 tentang Pedoman Penetapan Penghasilan Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas BUMN sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor : PER-02/MBU/06/2016, penghasilan Dewan Komisaris BUMN tidak hanya bersumber dari gaji/honorarium.

Mengacu Peraturan Menteri BUMN tersebut, gaji/honorarium Komisaris Utama/Ketua Dewan Pengawas sebesar 45 persen dari Direktur Utama. Sementara, gaji anggota Dewan Komisaris/anggota Dewan Pengawas adalah 90 persen dari

Komisaris Utama/Ketua Dewan Pengawas. Begitu pula dengan komposisi tantiem.

Bayangkan, jika gaji Direktur Utama BUMN Rp271,26 juta per bulan. Gaji seorang Komisaris Utama bisa mencapai Rp122,067 per bulan. Itu baru gaji. Belum tunjangan, tantiem, bonus, dan lain-lain. Untuk melihat seberapa besar pengeluaran BUMN untuk membayar gaji dll Dewan Komisaris, kita dapat melihat pengeluaran Bank Mandiri pada tahun 2016.

Kejadian rangkap jabatan diatas menimbulkan kekhawatiran atas:

- Netralitas dalam pengambilan keputusan,
- Profesionalitas dalam menjalankan peran ganda,
- serta efektivitas pengawasan terhadap kinerja BUMN.

Dampak terhadap Pemerintahan

- Menurunnya Kualitas Pelayanan Publik
Rangkap jabatan menyebabkan pejabat tidak fokus pada tugas utama sehingga pelayanan publik terganggu.
- Erosi Kepercayaan Publik
Masyarakat cenderung kehilangan kepercayaan terhadap lembaga publik bila melihat konflik kepentingan yang tidak ditangani secara transparan.
- Potensi Korupsi dan Kolusi
Jabatan ganda membuka peluang kolusi dan penyalahgunaan anggaran karena lemahnya mekanisme kontrol dan pengawasan.

Upaya pencegahan *Conflict of Interest*

- Transparansi
Pejabat harus terbuka dan transparan tentang potensi konflik kepentingan yang mereka miliki.
- Diskusi
Pejabat harus mendiskusikan potensi konflik kepentingan dengan atasan atau pihak yang berwenang sebelum mengambil tindakan.
- Mitigasi:
Pejabat harus mengambil langkah-langkah untuk meminimalkan risiko konflik kepentingan, seperti menghindari pengambilan keputusan yang dapat menguntungkan diri sendiri atau orang lain.
- Pengunduran Diri:
Jika konflik kepentingan tidak dapat dihindari, pejabat harus mempertimbangkan untuk mengundurkan diri dari salah satu jabatan agar dapat fokus melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan yang diembannya.

Dengan memahami dampak negatif rangkap jabatan dan mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat, kita dapat menjaga integritas dan kredibilitas lembaga dan individu, serta mencegah potensi penyalahgunaan wewenang.

KESIMPULAN

Praktik rangkap jabatan yang dilakukan oleh ASN, TNI, dan POLRI dapat menimbulkan konflik kepentingan yang signifikan, mengganggu netralitas dan profesionalitas aparat negara, serta berdampak pada penurunan kualitas tata kelola pemerintahan. Konflik kepentingan ini tidak hanya memengaruhi pengambilan keputusan individu, tetapi juga mencederai prinsip-prinsip dasar pelayanan publik seperti efisiensi, akuntabilitas, dan keadilan, bahkan berpotensi menimbulkan kerugian negara baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks

reformasi birokrasi dan demokratisasi, hal ini menjadi ancaman serius terhadap upaya menciptakan pemerintahan yang bersih dan efektif. Oleh karena itu, diperlukan penataan ulang sistem pengawasan, peningkatan transparansi, serta penegakan disiplin jabatan yang lebih tegas untuk memastikan bahwa jabatan publik dijalankan oleh individu yang berkomitmen penuh terhadap tugas dan fungsi institusional tanpa beban kepentingan ganda. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan studi kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap persepsi publik dan internal birokrasi mengenai dampak rangkap jabatan, serta pemetaan jejaring kekuasaan dan ekonomi di balik praktik tersebut guna mengungkap dimensi struktural dan politik yang mendukung keberlangsungannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhiningtyas, C., Astuti, P., & Astrika, L. (2015). Peran Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam Penanganan Maladministrasi Pelayanan Publik. *Journal of Politic and Government Studies*, 5(4).
- Andjelina Panggabean, L., Ginting, B., & Sukarja, D. (2023). Aspek Hukum Rangkap Jabatan Direksi dan Komisaris Pada Perseroan Terbatas Ditinjau dari Prinsip Good Corporate Governance (GCG). *Recht Studiosum Law Review*, 2(2). <https://doi.org/10.32734/rsr.v2i2.12974>
- Bimasakti, M. A. (2022). Penjelasan Hukum (Restatement) Konsep Tindakan Administrasi Pemerintahan Menurut Undang-Undang No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan. *Jurnal Hukum Dan Peradilan*, 11(1). <https://doi.org/10.25216/jhp.11.1.2022.64-92>
- Charity, M. L. (2016a). Ironi Praktik Rangkap Jabatan dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia. In *Jurnal Legislasi Indonesia* (Vol. 13, Issue 1).
- Charity, M. L. (2016b). Ironi Praktik Rangkap Jabatan Dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia (Irony Practices Of The Double Duty In The Indonesian State System). *Legislasi Indonesia*, 13(1).
- Dienul Haq, Y. F., Suprayogi, Y., & Halimah, M. (2021). Tindakan Korektif Dalam Penanganan Maladministrasi Oleh Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Barat. *Jane - Jurnal Administrasi Negara*, 13(1). <https://doi.org/10.24198/jane.v13i1.28698>
- Firli Fahresi Arfaisal Ali, Josephus J. Pinori, & Reymen M. Rewah. (2021). Penyelesaian Sengketa Tata Usaha Negara Melalui Upaya Administratif Menurut Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan. *Lex Administratum*, IX(8).
- Fuqoha, F. (2015). Etika Rangkap Jabatan dalam Penyelenggaraan Negara Ditinjau dalam Prinsip Demokrasi Konstitusional. *Sawala*, 3(3).
- Hayati, M. (2021). Maladministrasi Dalam Tindakan Pemerintah. *Wasaka Hukum*, 9(1).
- Ian Dwi Heruyanto. (2021). Mengenal Maladministrasi. *Senin*, 01/03.
- Julaeha, S., Muhafidin, D., & Miradhia, D. (2021). Kinerja Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Barat Dalam Penanganan Dugaan Maladministrasi Di Jawa Barat Tahun 2017-2018. *JANE - Jurnal Administrasi Negara*, 13(1). <https://doi.org/10.24198/jane.v13i1.28696>
- Leman, M. Y. (2019). Fungsi Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan Terhadap Kualitas Penyelenggaraan Pemerintahan Di Indonesia.

- Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, 19(1).
<https://doi.org/10.33592/pelita.vol19.iss1.70>
- Marsuki, M. (2019). Etika Jabatan dan Aparatur Sipil Negara dalam Prinsip-prinsip Good Governance. *Meraja Journal*, 2(2).
- Muin, F. (2020). Diskresi Dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. *TANJUNGPURA LAW JOURNAL*, 2(2).
<https://doi.org/10.26418/tlj.v2i2.25802>
- Padol, M., & Satoto, S. (2022). Pengaturan Penyelesaian Tindakan Maladministrasi Dalam Perspektif Peraturan Perundang-Undangan. *Mendapo: Journal of Administrative Law*, 3(2). <https://doi.org/10.22437/mendapo.v3i2.18547>
- Putri, N. M., & Marlyna, H. (2021). Kewajiban Bagi Notaris Dan Ppat Yang Merangkap Jabatan Untuk Memiliki Wilayah Kedudukan Dalam Satu Wilayah Kerja Yang Sama. *PALAR | PAKUAN LAW REVIEW*, 7(2). <https://doi.org/10.33751/palar.v7i2.4298>
- Sembiring, E. C. (2021). Analisis Yuridis Terhadap Kewajiban Magang dan Relevansi dengan Pengangkatan Pejabat Pembuat Akta Tanah (Ppat). *Jurnal Perspektif Hukum*, 2(1). <https://doi.org/10.35447/jph.v2i1.404>
- Septiani. (2021). Praktik Rangkap Jabatan Wakil Menteri Perspektif Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 80/PUU-XVII/2019 dan Konsep Al-Wizarah Imam Al-Mawardi. *Al-Balad: Journal of Constitutional Law*, 3(2).
- Syafri, H. (2021). Konflik Kepentingan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan: Studi atas Praktik Rangkap Jabatan di Indonesia. *Jurnal Etika Dan Kebijakan Publik*, 5(2), 101–114. <https://doi.org/10.31289/jekp.v5i2.3456>
- (TII), T. I. I. (2021). *Laporan Indeks Persepsi Korupsi dan Konflik Kepentingan di Sektor Publik*. TII.
- Wahyuni, T. (2017). Rangkap Jabatan: Batas Antara Hukum dan Etika dalam Penyelenggaraan Pemerintahan. *Policy Paper: Pusat Kajian Dan Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur LAN*. Lampiran-Lampiran.

© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

