



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Publik

Terakreditasi Unggul

SK BAN – PT NO: 1844/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/N/2023

Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan
Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Skripsi

Diajukan untuk sidang jenjang sarjana
Program Studi Administrasi Publik

Oleh

Sharon Debora

6072001088

Bandung

2024



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Administrasi Publik

Terakreditasi Unggul

SK BAN – PT NO: 1844/SK/BAN-PT/Ak-PNB/S/V/2023

Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan
Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Skripsi

Oleh

Sharon Debora

6072001088

Pembimbing

Tutik Rachmawati, S.IP., M.A., Ph.D

Bandung

2024

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Publik
Program Studi Administrasi Publik Program Sarjana



Tanda Pengesahan Skripsi

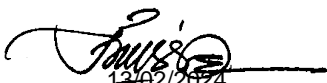
Nama : Sharon Debora
Nomor Pokok : 6072001088
Judul : Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan Komisaris
Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Selasa, 23 Januari 2024
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

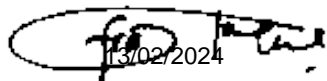
Ketua sidang merangkap anggota

Pius Suratman Kartasmita, Drs., M.Si., Ph.D

: 
13/02/2024

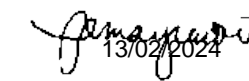
Sekretaris

Tutik Rachmawati, S.IP., M.A., Ph.D

: 
13/02/2024

Anggota

Gina Ningsih Yuwono, Dra., M.Si

: 
13/02/2024

Mengesahkan,
Pj. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Publik
Program Studi Administrasi Publik



Tanda Persetujuan Skripsi

Nama : Sharon Debora
Nomor Pokok : 6072001088
Judul : Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan Komisaris
Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Menyetujui untuk diajukan pada
Ujian Sidang Jenjang Sarjana
Bandung, 5 Januari 2024

Pembimbing

03.01.2024

Tutik Rachmawati, S.I.P., M.A., Ph.D

Mengetahui

Ketua Program Studi Administrasi Publik

04012024 Persetujuan Skripsi

Jeremia Gom Gom Parulian Simanjuntak, S.Sos, M.A.P

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sharon Debora

NPM : 6072001088

Jurusan/Program Studi : Administrasi Publik

Judul : Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap
Jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 5 Januari 2024



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sharon Debora".

Sharon Debora

SIMILARITY

Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

ORIGINALITY REPORT

20% SIMILARITY INDEX	19% INTERNET SOURCES	7% PUBLICATIONS	11% STUDENT PAPERS
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------	------------------------------

PRIMARY SOURCES

1	indonesiare.co.id Internet Source	3%
2	docplayer.info Internet Source	1%
3	www.jogloabang.com Internet Source	1%
4	jdih.bumn.go.id Internet Source	1%
5	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	1%
6	Submitted to Universitas Airlangga Student Paper	<1%
7	www.antikorupsi.org Internet Source	<1%
8	aclc.kpk.go.id Internet Source	<1%
9	elsapratikasis.blogspot.com Internet Source	<1%

ABSTRAK

Nama : Sharon Debora

NPM : 6072001088

Judul : Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konflik kepentingan pada rangkap jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melalui persepsi dari lembaga pengawas di Indonesia yaitu Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Republik Indonesia, Ombudsman Republik Indonesia, dan Indonesia Corruption Watch (ICW). Konsep konflik kepentingan yang digunakan bersumber dari Voicu Dragomir (2017). Dimensi yang dimuat dalam penelitian ini adalah (1) *Employment*, (2) *Contracting*, (3) *Assets*, (4) *Financial Market*, (5.) *Competitors*, (6) *Public Image*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Penelitian Kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus (*Case Study*). Peneliti mengolah data menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tiga narasumber dari KPK, dua narasumber dari Ombudsman, tiga narasumber dari ICW, wawancara tertulis dengan satu narasumber dari KPK via WhatsApp, serta data sekunder yang diperoleh dari studi dokumen. Peneliti menganalisis data menggunakan *Thematic Analysis* atau Analisis Tematik melalui 3 tahapan, yaitu memahami data, menyusun kode melalui aplikasi NVivo 12, dan mencari tema. Pada akhirnya, peneliti mengecek keabsahan data dari temuan Lincoln dan Guba (1994) yaitu dengan menilai trustworthiness melalui 2 kriteria (*credibility* dan *dependability*) dan *authenticity* melalui 1 kriteria (*fairness*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komisaris BUMN yang rangkap jabatan menimbulkan konflik kepentingan. Bentuk konflik kepentingan yang terjadi pada Komisaris BUMN yang rangkap jabatan adalah (1) Situasi yang menyebabkan Komisaris menyebarkan informasi bersifat internal dan rahasia yang digunakan untuk kepentingan pribadi atau pihak tertentu yang bersumber dari area aset, pasar keuangan, dan kompetitor, (2) Situasi yang memengaruhi komisaris dalam membuat keputusan dan melakukan pengawasan yang bersumber dari area pekerjaan, kontrak, dan pasar keuangan, dan (3) Tindakan Komisaris BUMN atas penyalahgunaan wewenang dan jabatan untuk kepentingan pribadi atau pihak tertentu yang bersumber dari area pekerjaan, aset, kompetitor, dan citra publik.

Kata kunci: Konflik Kepentingan, Rangkap Jabatan, Komisaris BUMN

ABSTRACT

Nama : Sharon Debora

NPM : 6072001088

Judul : *Analysis of Conflict of Interest in the Concurrent Positions of State-Owned Enterprises Commissioners*

This research aims to analyze conflicts of interest in the concurrent positions of the State-Owned Enterprises Commissioner through the perceptions of supervisory institutions in Indonesia, which are the Indonesia Corruption Eradication Commission (KPK), Ombudsman of the Republic of Indonesia, and Indonesia Corruption Watch. This concept of conflict of interest is based on Voicu Dragomir (2017). The dimensions contained in this research are (1) Employment, (2) Contracting (3) Assets, (4) Financial Market, (5.) Competitors, (6) Public Image.

The method used in this research is the Qualitative Research Method with a Case Study approach. Researchers process data using primary data obtained through deep interviews with three sources from the KPK, two from the Ombudsman, three from the ICW, a written interview with one from KPK via WhatsApp, and secondary data obtained from the document study. Researchers analyze data using Thematic Analysis through 3 stages, which are understanding data, formulating a code through NVivo 12 applications, and searching for a theme. In the end, the researcher checked the validity of the data from Lincoln and Guba's (1994) findings, namely by assessing trustworthiness through 2 criteria (credibility and dependability) and authenticity through 1 criterion (fairness).

The results of the research show that the Concurrent Positions of State-Owned Enterprises Commissioners BUMN holding concurrent positions certainly create a conflict of interest. The forms of conflict of interest that occur in BUMN Commissioners who hold concurrent positions are (1) Situations that cause the Commissioner to disseminate internal and confidential information that is used for personal interests or certain parties originating from the areas of assets, financial market, and competitors, (2) A situation that influenced the commissioner's decision making and supervision originating from the areas of employment, contract, and financial market, and (3) BUMN Commissioner's actions regarding abuse of authority and position for personal interests or certain parties originating from the areas of employment, assets, competitors, and public image.

Keywords: *Conflict of Interest, Concurrent Positions, State-Owned Enterprises Commissioners*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih, berkat, hikmat, dan penyertaan-Nya sehingga penulis memiliki kekuatan untuk menjalani perkuliahan dari awal memutuskan berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan hingga akhir menyelesaikan penelitian karya ilmiah sebagai syarat memperoleh gelar akademik Strata-1 (Sarjana) yaitu skripsi dengan judul “**Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**” yang telah diselesaikan dengan indah dan sebaik-baiknya dalam waktu 3.5 tahun.

Penulis menyadari bahwa memiliki *blind spot*, kekurangan maupun kesalahan dalam penulisan penelitian karya ilmiah ini, sehingga penulis memohon maaf serta menerima kritik dan saran yang bersifat membangun supaya menjadi lebih baik dan menyempurnakan. Dalam proses perjalanan penulisan dan penyusunan penelitian, penulis bersyukur dan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Papa, Mama, Kak Gaby, dan Michael.

Terima kasih Papa untuk doa, dukungan, dan seluruh perjuangan Papa hingga Sharon bisa menyelesaikan pendidikan dengan gelar Strata-1 (Sarjana), segala bentuk kasih sayang dan menjadi seseorang yang Sharon jadikan *role model*. Terima kasih Mama untuk doa, dukungan, dan kasih sayang yang Mama berikan sehingga menjadikan kekuatan untuk Sharon melangkah maju di kehidupan Sharon. Terima kasih Kak Gaby untuk

menjadi sosok yang inspiratif bagi Sharon dan menjadi tempat Sharon bercerita serta berkonsultasi dalam mengambil keputusan. Dan Michael, terima kasih untuk dukungannya dan sukses untuk perkuliahan serta semoga tercapai semua cita-cita dan harapanmu. *Love you all!*

2. Mba Tutik Rachmawati, SIP., MA., PhD. selaku Dosen Pembimbing yang bersedia untuk membimbing saya selama proses penulisan penelitian skripsi dan mengajari saya untuk pantang menyerah. Terima kasih atas ilmu, waktu, dan kesabaran yang Mba berikan sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini.
3. Seluruh jajaran dosen pengajar di Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan ilmu dan wawasan selama saya menjalani perkuliahan.
4. Mas Kurnia Ramadhan, Mas Yassar, dan Mba Seira dari Indonesia Corruption Watch (ICW) divisi Korupsi Politik sebagai mentor saya dalam magang dan proses merancang proposal penelitian. Terima kasih atas ilmu (baik secara teori maupun praktik langsung di lapangan), ide, dan tempat untuk saya bertukar pikiran dalam merancang skripsi ini.
5. Virgilia Karin Novita selaku sahabat saya yang dipertemukan di Universitas Katolik Parahyangan Bandung, *thank youuu* Rin sudah menjadi tempat berkeluh kesah, saling berjuang bersama, dan seluruh pengalaman '*roller coaster*' di kota ini.

6. Velica Adya Putri, Agata De April, dan Cessie Hillia Debora selaku sahabat-sabat terdekat saya, terima kasih telah menjadi tempat saya berbagi cerita dan menjadi penghibur di kala senang dan sedih, *so grateful to have you all! <3*
7. Oktovina Hanani Kristin Monim, Vloina Paulasani Haloho, Mirela Varisa Sijabat, Muthia Zahira Rachman, dan Putri Arnetta, terima kasih sudah memberikan warna-warni di kehidupan perkuliahan. *All the best for you all 'toxic'! <3*
8. Rekan-rekan Himpunan Mahasiswa Program Ilmu Studi Administrasi Publik UNPAR 2022, UNPAR Ambassador batch 2022, delagasi SIAP JABAR 2022, *UNPAR's Representatives to Food Waste to Finish Summer School* di Bali tahun 2022, *thank you for the experiences and the memories! It is such a blessing to be a part of those experiences and meet all of you.*
9. Terakhir, diri saya sendiri, Sharon Debora. Terima kasih sudah berjuang dan menyelesaikan perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan dengan indah dan sebaik-baiknya. Semangat dan sukses untuk mencapai seluruh cita-cita dan harapanmu. *Never underestimate your strength, never overestimate your weakness.*

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.4 Kegunaan Penelitian	13
BAB II LANDASAN TEORI	14
2.1 Konflik Kepentingan.....	14
2.1.1 Pengertian Konflik Kepentingan	14
2.1.2 Sumber-Sumber Konflik Kepentingan	16
2.1.3 Bentuk-Bentuk Konflik Kepentingan.....	31
2.1.4 Tindakan saat Konflik Kepentingan.....	33
2.1.5 Sanksi Pelanggaran Konflik Kepentingan.....	34
2.2 Rangkap Jabatan	35
2.2.1 Pengertian Rangkap Jabatan	35
2.3 Kerangka Konseptual.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Tipe Penelitian	39
3.2 Peran Peneliti	40
3.3 Lokasi Penelitian.....	41
3.4 Kerangka Berpikir.....	41
3.5 Sumber Data	53
3.6 Prosedur Pengumpulan Data.....	54
3.7 Analisis Data.....	56

3.8 Pengecekan Keabsahan Temuan.....	58
BAB IV PROFIL PENELITIAN	60
4.1 Badan Usaha Milik Negara di Indonesia	60
4.1.1 Maksud dan Tujuan BUMN	61
4.1.2 Perusahaan Perseroan (Persero).....	62
4.1.3 Perusahaan Umum (Perum).....	64
4.1.3 Dasar Hukum	66
4.2 Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	67
4.2.1 Larangan Komisaris BUMN.....	67
4.2.2 Tata Cara Pengangkatan Komisaris BUMN.....	68
4.2.3 Alasan dan Tata Cara Pemberhentian Komisaris BUMN	74
4.3 Komisaris BUMN Rangkap Jabatan.....	78
4.4 Lembaga Pengawas di Indonesia.....	80
BAB V TEMUAN PENELITIAN	86
5.1 Daftar Nama Komisaris BUMN Rangkap Jabatan	86
5.2 Persepsi terkait Komisaris BUMN Rangkap Jabatan	87
5.3 Persepsi terkait Komisaris BUMN yang Rangkap Jabatan Menimbulkan Konflik Kepentingan.....	94
5.4 Area Pekerjaan.....	98
5.4.1 Dilema antara melakukan nepotisme dengan bekerja secara adil	100
5.4.2 Dilema antara bekerja diluar organisasi dengan loyalitas dan dedikasi.....	103
5.4.3 Dilema antara menjaga dan melindungi anggota keluarga dengan menjalankan pengawasan efektif.....	106
5.4.4 Dilema antara memiliki hubungan romantis dengan memiliki moralitas yang baik di tempat kerja.....	109
5.4.5 Dilema antara malas dan menunda pekerjaan dengan pengendalian atas aturan waktu kerja	116
5.5 Area Kontrak.....	120
5.5.1 Dilema antara melakukan bisnis bersama anggota keluarga dengan menjalankan kontrak pengadaan barang/jasa yang adil dan tidak memihak	122

5.5.2 Dilema antara mendapatkan komisi tersembunyi dengan menjalankan kontrak pengadaan barang/jasa yang adil dan tidak memihak	124
5.5.3 Dilema antara mendapatkan hadiah dan pelayanan spesial dengan menjalankan kontrak pengadaan barang/jasa yang adil dan tidak memihak	125
5.5.4 Dilema antara memprioritaskan kepentingan pribadi dalam negosiasi, tender/bidding, penandatanganan kontrak dengan melaksanakan sesuai otorisasi yang tepat.....	127
5.6 Area Aset	128
5.6.1 Dilema antara menggunakan aset organisasi untuk penggunaan pribadi dengan mengawasi dan mengontrol aset organisasi.....	130
5.6.2 Dilema antara melakukan penyebaran informasi dan pengetahuan internal organisasi yang bersifat rahasia kepada pihak ketiga dengan menjaga perlindungan modal intelektual organisasi	132
5.7 Area Pasar Keuangan.....	133
5.7.1 Dilema antara melakukan <i>insider trading</i> dengan memberikan penilaian nilai wajar terhadap nilai aset BUMN tersebut.....	134
5.7.2 Dilema antara mendapat keuntungan dari investasi pribadi yang mementingkan kepentingan pribadi dengan menggunakan strategi investasi yang profesional dan tidak memihak dalam pasar uang organisasi	136
5.8 Area Kompetitor	137
5.8.1 Dilema antara mendapat keuntungan finansial dari kompetitor dengan meningkatkan strategi organisasi melalui keunggulan kompetitif	138
5.8.2 Dilema antara mengembangkan hasil karya pribadi diluar organisasi yang berhubungan dengan produk atau jasa organisasi awal dengan memberikan perlindungan hak cipta organisasi.....	140
5.9 Area Citra Publik	141
5.9.1 Dilema antara memprioritaskan reputasi diri sendiri dengan mementingkan reputasi organisasi yang baik.....	143
5.10 Peran Lembaga Pengawas di Indonesia terhadap Komisaris BUMN yang Rangkap Jabatan.....	144
BAB VI ANALISIS DATA	148
6.1 Visualisasi Hasil Koding	148

6.2 Sumber-Sumber Konflik Kepentingan	150
6.2.1 Area Pekerjaan.....	153
6.2.2 Area Kontrak.....	159
6.2.3 Area Aset	161
6.2.4 Area Pasar Keuangan.....	163
6.2.5 Area Kompetitor	165
6.2.6 Area Citra Publik	167
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....	168
7.1 Kesimpulan	168
7.2 Saran	171
DAFTAR PUSTAKA	173
LAMPIRAN.....	178

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Temuan Awal Sumber-Sumber Konflik Kepentingan pada Komisaris BUMN Rangkap Jabatan.....	3
Tabel 1. 2 Data Komisaris BUMN berdasarkan Asal Instansi Kementerian (2019)	5
Tabel 1. 3 Data Komisaris BUMN berdasarkan Asal Instansi Non-Kementerian (2019).....	5
Tabel 1. 4 Data Komisaris BUMN berdasarkan Asal Instansi Akademisi (2019). 6	
Tabel 2. 1 Konseptualisasi Konflik Kepentingan	17
Tabel 3. 1 Kerangka Berpikir.....	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Network Visualization.....	10
Gambar 1. 2 Overlay Visualization.....	10
Gambar 1. 3 Density Visualization	11
Gambar 6. 1 Visualisasi Hasil Koding.....	149

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Rangkap jabatan masih menjadi polemik yang menarik untuk dibahas di Indonesia. Rangkap jabatan atau *interlocking directorate* terjadi saat seseorang yang sama duduk dalam dua atau beberapa jabatan. Istilah rangkap jabatan juga dikenal dengan posisi bersama atau *concurrent position*. Rangkap jabatan bukan hanya menjadi persoalan terkait posisi jabatan seseorang, namun dapat memicu terjadi perbuatan pelanggaran etika profesi dan menimbulkan konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan.

Rangkap jabatan yang dilakukan oleh pejabat publik adalah sebuah kondisi yang dapat menimbulkan berbagai macam resiko, salah satunya menyangkut konflik kepentingan. Rangkap jabatan menimbulkan konflik kepentingan dalam seseorang yang menjabat dua posisi dalam suatu waktu. Konflik kepentingan terjadi saat seorang individu harus memilih apakah keputusan yang diambil berdasarkan kepentingan pribadi, kepentingan organisasi, atau kepentingan kelompok lain. Adapun yang dimaksud dengan konflik kepentingan pada pengambilan keputusan adalah situasi di mana seseorang memiliki kepentingan pribadi atau kepentingan lainnya yang memengaruhi atau terlihat memengaruhi pada saat mengambil keputusan, sedangkan seharusnya pejabat publik memiliki kewajiban untuk mengambil keputusan secara objektif dan imparsial.

Penelitian ini membahas konflik kepentingan pada Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melakukan rangkap jabatan. Komisaris atau Dewan Komisaris adalah organ Persero dan/atau Anak Perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan kegiatan pengurusan Persero dan/atau Anak Perusahaan. Pengertian dari Persero atau Perusahaan Perseroan itu sendiri adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan (Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-3-MBU/03/2023 Tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara). Dewan komisaris pada BUMN bertugas untuk mengawasi dan memberikan nasihat kepada pengurusan Persero, namun jika Dewan Komisaris merangkap jabatan, maka perlu dipertimbangkan apakah pengawasan yang diberikan optimal dan diizinkan berdasarkan hukum yang berlaku. Dewan Komisaris BUMN yang rangkap jabatan mengalami dilema atau konflik kepentingan atas profesionalitasnya bekerja, seperti dapat menimbulkan masalah pada kompetensi dan kewenangan seseorang yang bertentangan, benturan kepentingan, penghasilan ganda, fokus kerja yang bercabang, dan melanggar peraturan Undang-Undang.

Dewan Komisaris BUMN yang rangkap jabatan pada berbagai instansi di Indonesia mengindikasikan adanya fenomena konflik kepentingan. Berikut adalah temuan awal dari konflik kepentingan pada rangkap jabatan Komisaris BUMN.

Tabel 1. 1
Temuan Awal Sumber-Sumber Konflik Kepentingan pada Komisaris BUMN
Rangkap Jabatan

Rangkap Jabatan		Sumber-Sumber Konflik Kepentingan
Jabatan A	Jabatan B	
Komisaris PT Danareksa (Persero)	Ketua Komisi Kejaksaan RI periode 2019 - 2023	Konflik kepentingan pada isu ini bersumber dari area pekerjaan. Potensi konflik kepentingan terjadi ketika terdapat perkara yang melibakan kedua instansi tersebut, yaitu kasus korupsi yang melibatkan PT Danareksa Sekuritas pada tahun 2020 yang ditangani oleh Kejaksaan Agung. Hal ini menimbulkan dilema antara melakukan pengawasan, pemantauan, dan penilaian terhadap kinerja dan perilaku jaksa/pegawai kejaksaan, atau menggunakan direksi kekuasaannya untuk mengintervensi kasus tersebut (Kaban et al., 2023).
Komisaris PT Timah, (Tbk.)	Anggota POLRI, pensiunan POLRI, pensiunan TNI, dan mantan anggota POLRI	Konflik kepentingan pada isu ini bersumber dari area pekerjaan. Dugaan kepentingan untuk mengantisipasi perlawanan dari warga sipil yang menjadi korban perampasan lahan di sekitar wilayah eksplotasi tambang, Penempatan ini diduga kuat yang didasarkan pada antisipasi kemungkinan munculnya kebutuhan untuk memobilisasi pasukan yang berada di titik-titik rawan konflik vertical akibat sejarah kekerasan oleh negara, seperti di Papua (Kaban et al., 2023).
Komisaris BUMN	Kementerian Keuangan	Konflik kepentingan pada isu ini bersumber dari area pekerjaan. Dilansir dari laporan Sekretariat Nasional Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (Seknas Fitra),

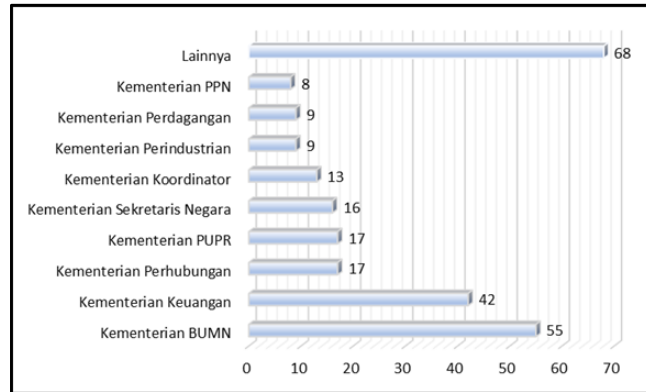
		<p>terdapat sebanyak 39 ASN di Kementerian Keuangan yang rangkap jabatan menjadi Komisaris BUMN. Konflik kepentingan yang dapat muncul adalah adanya potensi mengalami fokus kinerja yang bercabang disebabkan oleh kedua jabatan krusial pada masing-masing instansi (Pengelola Website FITRA, 2023)</p>
--	--	---

Sumber: Penulis (dari berbagai sumber)

Realitanya, banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melakukan rangkap jabatan sebagai Komisaris BUMN di Indonesia. Pada hakikatnya, ASN dan Komisaris BUMN memiliki orientasi yang berbeda. ASN sebagai pegawai instansi pemerintah berorientasi pada kepentingan publik, sedangkan Komisaris BUMN sebagai entitas bisnis berorientasi untuk mencari profit atau keuntungan. Kedua perbedaan mendasar tersebut yang menjadi faktor utama munculnya potensi konflik kepentingan. Lebih dari itu, terdapat kepentingan pemerintah yang membutuhkan produk atau jasa dari Badan Usaha Milik Negara maupun sebaliknya, sehingga akan membentuk relasi antar kedua belah pihak.

Ombudsman Republik Indonesia menemukan bahwa pada tahun 2019 terdapat 397 orang penyelenggara negara/pegawai pemerintahan terindikasi rangkap jabatan sebagai komisaris di BUMN dan 167 orang di anak perusahaan BUMN. Data lebih lanjut menunjukkan sebanyak 64% atau 254 orang adalah pejabat kementerian, 28% atau 112 orang adalah pejabat lembaga non kementerian, dan 8% atau 31 orang adalah pejabat dari perguruan tinggi. Berikut adalah rincian data terkait rangkap jabatan pada Komisaris BUMN.

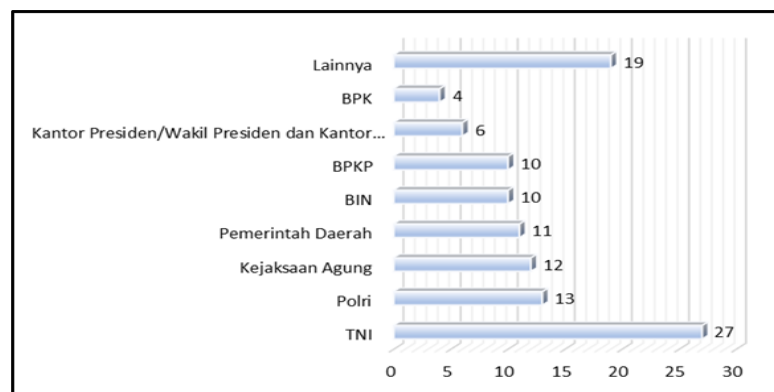
Tabel 1. 2
Data Komisaris BUMN berdasarkan Asal Instansi Kementerian (2019)



Sumber: Ombudsman Republik Indonesia

Tabel diatas menunjukkan indikasi sebanyak 58% atau 254 orang pada instansi asal kementerian yang melakukan rangkap jabatan sebagai komisaris BUMN. Dalam birokrasi pemerintahan negara Indonesia, seluruh pegawai kementerian adalah aparatur sipil negara. Dalam Pasal 23 (huruf d) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa pegawai ASN wajib menaati ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, regulasi rangkap jabatan pada pegawai kementerian atau pegawai ASN adalah hal yang terlarang.

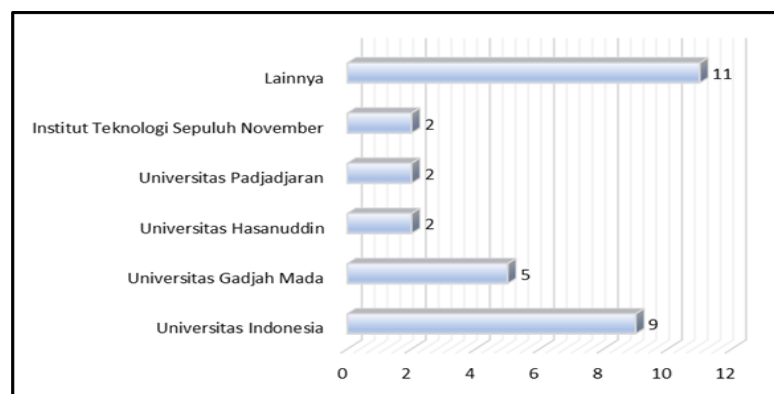
Tabel 1. 3
Data Komisaris BUMN berdasarkan Asal Instansi Non-Kementerian (2019)



Sumber: Ombudsman Republik Indonesia

Tabel diatas menunjukkan indikasi sebanyak 65% atau 112 orang pada instansi asal Lembaga Non Kementerian. Jika ditelaah lebih dalam, Polri, BIN, dan TNI adalah mengawasi keamanan dan kesejahteraan masyarakat, dan tugas kejaksaan agung adalah mengawasi putusan hukum dan keadilan pada masyarakat. Berdasarkan tugas pokok dan fungsi setiap instansi asal Lembaga non Kementerian, pasti memiliki perannya sendiri dalam mengawasi badan negara. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan apakah kinerja selama rangkap jabatan profesionalisme dan tidak terdapat konflik kepentingan.

Tabel 1. 4
Data Komisaris BUMN berdasarkan Asal Instansi Akademisi (2019)



Sumber: Ombudsman Republik Indonesia

Tabel diatas menunjukkan indikasi sebanyak 8% atau 31 orang sebagai akademisi. Seorang akademisi pasti memiliki tugas dan pekerjaannya sendiri di bidang akademik. Oleh karena itu, jika mereka melakukan rangkap jabatan pada komisaris BUMN. Perlu dipertanyakan dan dipastikan apakah pekerjaannya tidak terganggu. Ari Kuncoro merupakan salah satu bukti dari seorang Rektor Universitas Indonesia yang rangkap jabatan sebagai Wakil Komisaris Utama Bank Rakyat

Indonesia. Setelah kasus tersebut terungkap, Ari Kuncoro pun mengundurkan diri dari salah satu jabatannya yang tertuai pada surat pemberitahuan BRI bernomor B.118-CSC/CSM/CGC/2021 untuk PT Bursa Efek Indonesia. Hal ini pun merupakan 10 pelanggaran dan maladministrasi karena telah melanggar Pasal 35 (huruf c) Peraturan Pemerintah Nomor 68 Tahun 2013 tentang Statuta Universitas Indonesia.

Menteri BUMN, Erick Thohir, memberikan pernyataan “Rangkap jabatan jangan dikonotasikan jelek. Aturan Undang-Undangnya diperbolehkan, kecuali Undang-Undanganya tidak diperbolehkan.”¹ Pernyataan ini dapat dinilai sebagai landasan rangkap jabatan pejabat tinggi publik. Sedangkan, berdasarkan peraturan Undang-Undang yang menjelaskan larangan pejabat publik dan komisaris BUMN melakukan praktik rangkap jabatan dikuatkan dengan peraturan perundang-undangan dan peraturan menteri di Indonesia. Pada Pasal 17 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (UU Pelayanan Publik), disebutkan bahwa:

Pelaksana dilarang:

- a. Merangkap sebagai komisaris atau pengurus organisasi usaha bagi pelaksana yang berasal dari lingkungan instansi pemerintah, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik daerah
- b. Meninggalkan tugas dan kewajiban, kecuali mempunyai alasan yang jelas, rasional, dan sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan

¹Romys Binekasri, “39 Pejabat Kemenkeu Rangkap Jabatan BUMN, Erick: UU Boleh” <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230310082218-17-420496/39-pejabat-kemenkeu-rangkap-jabatan-bumn-erick-uu-bolehin>

- c. Menambah pelaksana tanpa persetujuan penyelenggara
- d. Membuat perjanjian kerja sama dengan pihak lain tanpa persetujuan penyelenggara
- e. Melanggar asas penyelenggaraan pelayanan publik

Adapun definisi pelaksana dijelaskan pada Pasal 1 (ayat 5) UU Pelayanan Publik, pelaksana pelayanan publik adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik. Dapat diartikan bahwa semua pegawai pemerintahan yang tertera pada tabel melanggar UU Pelayanan Publik.

Pada faktanya, bukan hanya peraturan Undang-Undang yang melarang rangkap jabatan, seharusnya Peraturan Menteri pun melarang praktik tersebut. Namun, terdapat ketidakselarasan antara peraturan UU BUMN dengan Peraturan Menteri BUMN. Peraturan Menteri BUMN yang berlaku (Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2023 tentang Organ dan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara) abai dan tidak sesuai terhadap peraturan Undang-Undang (Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara). Pasal 33 ayat (2) juncto Pasal 62 huruf b UU 19/2003 melarang Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas memangku jabatan rangkap sebagai mandat peraturan undang-undang. Sedangkan, dalam Pasal 72 Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-3/MBU/03/2023 menyatakan bahwa Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN dapat merangkap jabatan dengan alasan pembenaran berupa persentase kehadiran dalam rapat Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN selama 1 (satu) tahun paling sedikit 75% (tujuh puluh lima persen) kehadiran,

sebagai persyaratan untuk memperoleh Tantiem/Insentif Kinerja/Insentif Khusus bagi yang bersangkutan. Maka dari itu, terdapat inkonsistensi dan ketidakselarasan antara peraturan Undang-Undang dan Peraturan Menteri.

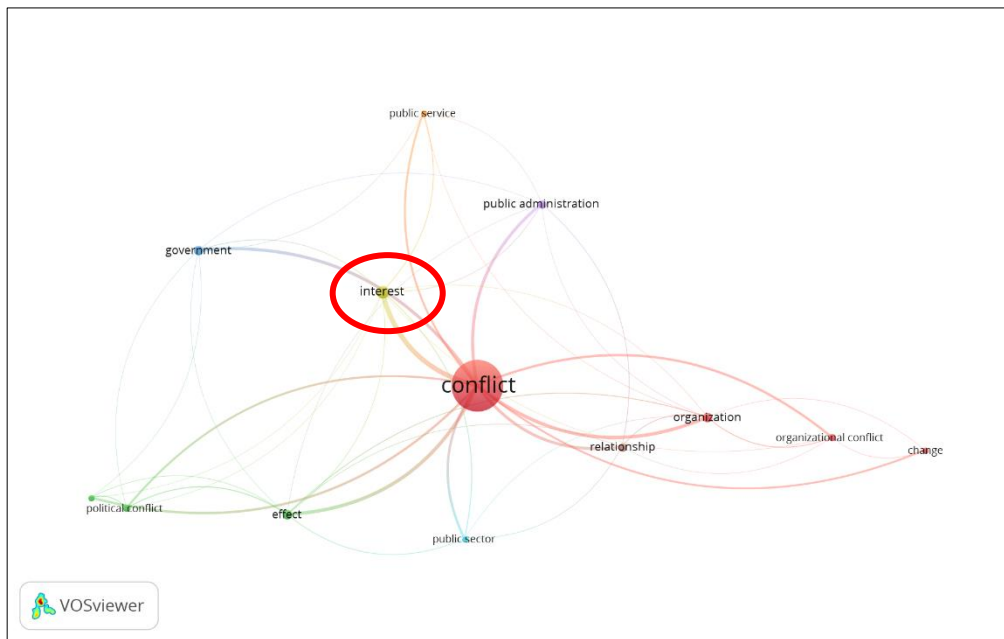
Adagium power tends to corrupt: absolute power corrupts absolutely yang dikemukakan oleh Lord Acton sangat berkaitan dengan fenomena rangkap jabatan menimbulkan konflik kepentingan. Pernyataan tersebut diartikan dengan sebuah kekuasaan memiliki kecenderungan untuk disalahgunakan, dan kekuasaan yang mutlak pasti disalahgunakan. Seseorang yang rangkap jabatan pasti memiliki kekuasaan dan kekuasaan yang diperoleh pun berpotensi untuk disalahgunakan.

Peneliti tertarik untuk membahas konflik kepentingan pada Komisaris BUMN yang rangkap jabatan karena peneliti menemukan bahwa teori konflik kepentingan/*conflict of interest* tergolong masih sedikit diteliti diteliti (*under research*). Peneliti menggunakan metode *Bibliometric Analysis* untuk membuktikan topik *under research* dengan menganalisis publikasi data. *Bibliometric Analysis* adalah metode analisis untuk mengukur, mendeskripsikan, mengevaluasi, dan memantau penelitian di seputar bidang tertentu dengan menggunakan kata kunci untuk menggambarkan kuantitas dan fokus hasil penelitian dari publikasi. Selain itu, dengan menggunakan *Bibliometric Analysis* penelitian dapat mengacak tingkat publikasi dari waktu ke waktu dan mengukur sebanyak apa penelitian telah diteliti. Pada akhirnya, *Bibliometric Analysis* akan menginterpretasikan data dalam hasil riset mapping. Peneliti melakukan pencarian analisis, yaitu:

Analisis menggunakan kata kunci **Conflict** dengan limitasi **Public**

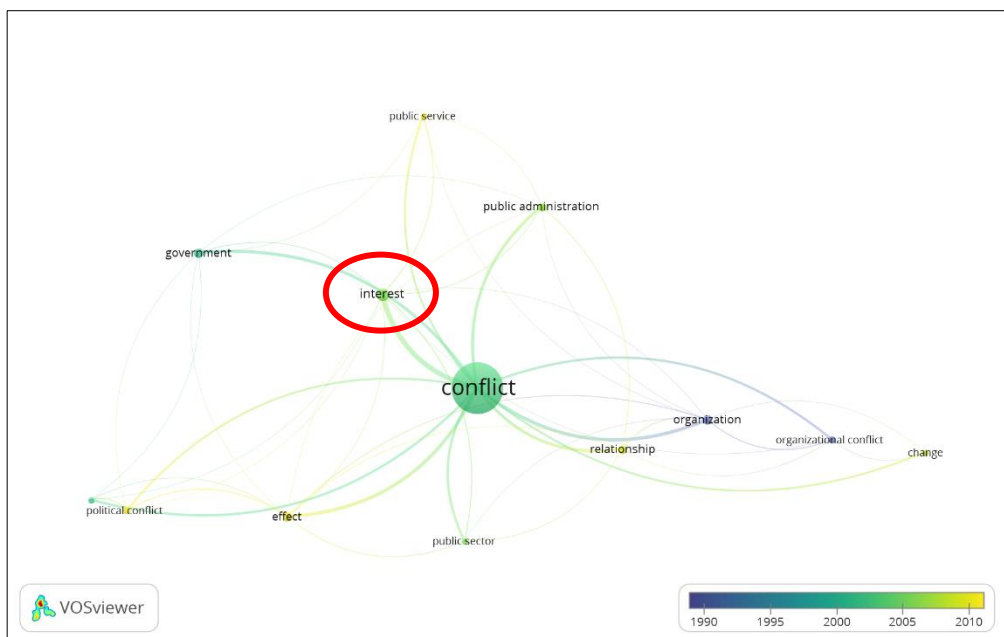
Administration

Gambar 1. 2
Network Visualization



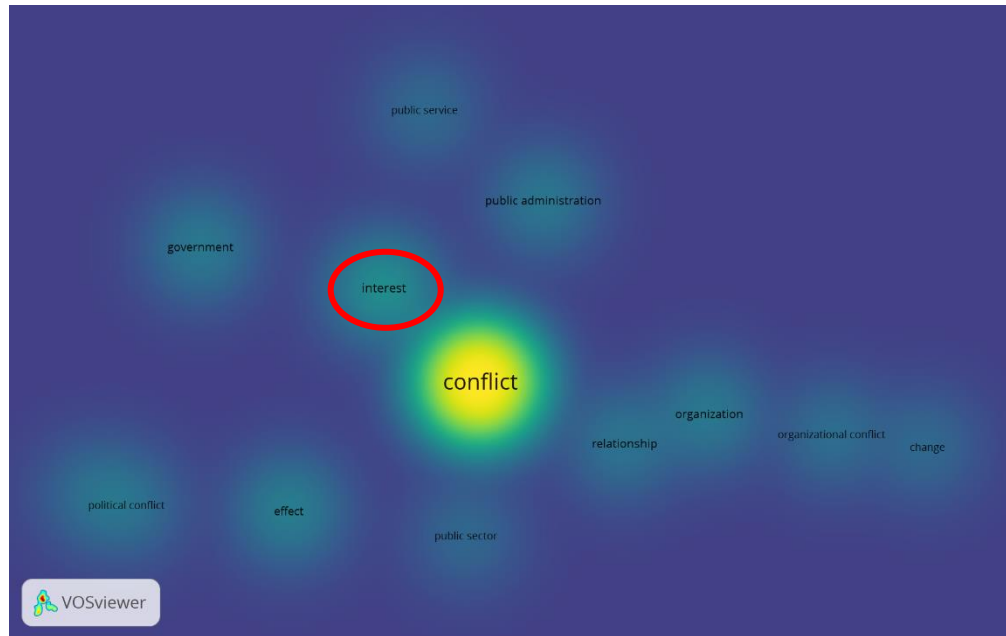
Sumber: Diolah menggunakan VOSviewer

Gambar 1. 3
Overlay Visualization



Sumber: Diolah menggunakan VOSviewer

Gambar 1. 4
Density Visualization



Sumber: Diolah menggunakan VOSviewer

Peneliti berhasil mengumpulkan sebanyak 524 artikel ilmiah yang dicari melalui Google Scholar dengan bantuan *software* Publish or Perish. Artikel yang dikumpulkan bersumber dari tahun 1956 – 2023. Dari hasil analisis yang dilakukan terhadap 524 artikel ilmiah, terdapat sebanyak 48 artikel ilmiah yang membahas tentang *interest*. Hasil diatas merupakan penemuan yang berawal dari aplikasi Publish or Perish dengan kata kunci Conflict dengan limitasi Public Administration, kemudian dijadikan *mapping research* melalui aplikasi VOSviewer untuk memvisualisasikan kata kunci jaringan bibliometric. Hasil dari riset mapping tersebut adalah terlihat bahwa *interest* (kata kunci yang dilingkar merah) berwarna redup pada Density Visualization, tetapi tetap terhubung dari Conflict dan kata kunci lainnya pada Network Visualization dan Overlay Visualization. Dalam biblio analysis dapat diartikan bahwa *interest* atau *conflict of interest* masih sedikit diteliti

atau *under research* dengan melihat dari warna yang redup, namun tetap berhubungan dengan topik ethic dan kata kunci lainnya yang dapat dilihat dari garis-garis dengan kata kunci lain yang masih berhubungan satu dengan yang lain

Maka dari itu, peneliti ingin mengetahui persepsi dari lembaga pengawasan di Indonesia untuk melihat apa saja konflik kepentingan pada rangkap jabatan Komisaris BUMN secara objektif dan netral. Peneliti ingin menggali persepsi dari Komisi Pemberantasan Korupsi Republik Indonesia, Ombudsman Republik Indonesia, dan Indonesia Corruption Watch (ICW) sebagai pengawas pelayanan publik dan hukum negara Indonesia untuk menjadi informan utama dan data primer dalam penelitian ini. Peneliti pun mengambil lokus pada Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia karena realitanya komisaris BUMN yang rangkap jabatan bisa menjadi penelitian lebih lanjut terkait sikap, tindakan, hingga melihat profesionalitasnya. Oleh karena itu, penelitian ini membahas lebih mendalam terkait Analisis Konflik Kepentingan pada Rangkap Jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan temuan diatas, peneliti mengidentifikasi pertanyaan penelitian secara khusus sebagai berikut:

“Apa saja sumber-sumber konflik kepentingan pada rangkap jabatan komisaris Badan Usaha Milik Negara?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sumber-sumber konflik kepentingan pada rangkap jabatan Komisaris Badan Usaha Milik Negara.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

- Untuk memperluas ilmu pengetahuan dan wawasan ilmiah mengenai fenomena konflik kepentingan pada rangkap jabatan Komisaris BUMN.
- Untuk mengembangkan dan menggunakan kerangka konseptual baru mengenai konflik kepentingan yang tidak tumpang tindih pada penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Untuk menjadi bahan referensi dan pertimbangan bagi Kementerian BUMN guna mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja Komisaris BUMN di Indonesia.