



## Analisis Regulasi Larangan Rangkap Jabatan Dalam Pemerintahan Indonesia sebagai Dukungan Penerapan Good Corporate Governance

Ahmad Arya Saputra, Muhammad Ariel Badrul Fallah,  
Victorina Puspita Indranarwasti, Yohanes Asep Bintang Kosasih

Universitas Indonesia

---

### Abstract

Received: 09 Juli 2024  
Revised: 13 Juli 2024  
Accepted: 22 Juli 2024

*Peraturan pelarangan praktik rangkap jabatan telah ditetapkan sebagai upaya dukungan penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pemerintahan Indonesia. Rangkap jabatan menimbulkan potensi konflik kepentingan bisnis dengan kepentingan publik yang saling kontradiktif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alasan terjadinya praktik rangkap jabatan serta implementasi peraturan larangan rangkap jabatan yang mendukung prinsip Good Corporate Governance (GCG) dengan analisis kualitatif menggunakan studi kasus pada BUMN/Instansi penegak hukum. Adanya keterkaitan kepentingan politik dan ekonomi pada BUMN menimbulkan adanya praktik rangkap jabatan disertai inkonsistensi dalam regulasi lembaga penegak hukum yang menghambat penindakan terhadap pelanggaran rangkap jabatan. Adanya batasan tegas terhadap praktik rangkap jabatan, serta penerapan prinsip-prinsip GCG secara konsisten dapat memperkuat integritas pemerintahan yang bersih dari konflik kepentingan yang disebabkan oleh praktik rangkap jabatan.*

**Keywords:** BUMN, rangkap jabatan.

(\*) Corresponding Author: [ahmadaryasaputra12@gmail.com](mailto:ahmadaryasaputra12@gmail.com), [sklhasep@gmail.com](mailto:sklhasep@gmail.com),  
[arielmabf123@gmail.com](mailto:arielmabf123@gmail.com), [victorinaasti08@gmail.com](mailto:victorinaasti08@gmail.com)

**How to Cite:** Saputra, A., Fallah, M., Indranarwasti, V., & Kosasih, Y. (2024). Analisis Regulasi Larangan Rangkap Jabatan Dalam Pemerintahan Indonesia sebagai Dukungan Penerapan Good Corporate Governance. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(14), 61-76.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13343212>

---

## PENDAHULUAN

Presiden Jokowi telah menetapkan larangan rangkap jabatan terhadap menteri dari awal masa pemerintahannya. Seiring berjalannya waktu, praktik rangkap jabatan tetap terjadi dan terus meningkat di Indonesia. Data dari Ombudsman, lembaga negara pengawas penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh Indonesia, tahun 2019 mencatat terdapat 397 orang di pemerintahan Indonesia telah merangkap sebagai komisaris BUMN dan anak perusahaan BUMN. Polemik ini terjadi bukan hanya berasal dari pejabat kementerian namun terdapat dari pejabat penegak hukum seperti kejaksaan dan kepolisian.

Rangkap jabatan adalah kondisi yang membuat seseorang dapat memiliki jabatan lebih dari satu dalam satu periode yang sama. Rangkap jabatan bisa menjadi suatu masalah yang fatal jika terjadi secara terus terjadi karena bertentangan dengan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*. GCG sendiri adalah suatu sistem yang akan mengatur hubungan antara pemegang saham dengan manajemen perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan berdasar peraturan pemerintah. Di Indonesia, GCG terdiri dari lima prinsip utama yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency, and fairness*. Tentu rangkap jabatan

ini tidak memenuhi prinsip *responsibility* karena bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

Larangan rangkap jabatan telah tertuang dalam bentuk regulasi yang berlaku di setiap sektor pemerintahan Indonesia, baik pegawai negeri, kepolisian dan kejaksaan. Peraturan yang dibuat ini bertujuan untuk menghindari konflik kepentingan baik di sistem pemerintahan maupun perusahaan. Banyak regulasi mengatur para pegawai negeri untuk lebih mendahulukan kepentingan umum dibandingkan kepentingan pribadi. Selain itu melarang para pegawai negeri merangkap sebagai komisaris atau pengurus perusahaan baik swasta maupun BUMN/D. Pada regulasi kepolisian, Polisi aktif hanya boleh menduduki jabatan lain jika mengundurkan diri atau pensiun dari dinas kepolisian. Artinya polisi harus berfokus pada pelayanan keamanan, ketertiban, perlindungan, dan penegakan hukum di masyarakat selama masih menjabat sebagai polisi aktif.

Praktek rangkap jabatan berpotensi membuat konflik kepentingan pribadi. Pada dasarnya penyelenggaraan negara dan bisnis (termasuk BUMN) adalah dua hal yang bertolak belakang. Penyelenggaraan negara mengharuskan pejabat pemerintah untuk mementingkan dan meningkatkan kepentingan umum. Sedangkan kepentingan bisnis lebih berfokus pada peningkatan nilai perusahaan yang semata-mata meningkatkan kesejahteraan para pemegang saham di perusahaan tersebut. Hal ini tidak dapat berelasi karena menyebabkan adanya komitmen ganda yang berpotensi menyebabkan penyelewengan kekuasaan jabatan dalam praktik bisnis. Jika praktis bisnis didukung oleh kekuasaan pemerintah maka yang terjadi adalah eksploitasi lingkungan sehingga kepentingan umum akan kalah dibanding kepentingan bisnis.

Peran pemerintah sangat penting dalam mengatur konflik kepentingan. Melalui regulasi yang tepat dan penerapan regulasi yang tegas maka potensi konflik dapat dihindari. Telah banyak regulasi yang mengatur rangkap jabatan di Indonesia seperti yang telah dijelaskan diatas. Kenyataannya masih banyak praktek rangkap jabatan yang terjadi. Hal ini yang mendorong minat penulis untuk menganalisis apakah larangan rangkap jabatan di Indonesia sudah mendukung prinsip *Good Corporate Governance*.

Penulis berharap dengan adanya hasil analisis ini praktek rangkap jabatan dapat berkurang dan semakin banyak masyarakat yang sadar tentang tidak benarnya praktek rangkap jabatan ini. Dengan terbangunnya kesadaran maka tingkat pengawasan oleh masyarakat juga akan lebih tinggi dan memaksimalkan pelaporan serta meminimalisir terjadinya praktek. Hasil studi kasus ini akan menjadi dasar rekomendasi beberapa kebijakan yang dapat diimplementasikan untuk pemerintah dalam perumusan pengambilan kebijakan kedepannya.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan rumusan masalah berupa:

- 1) Mengapa rangkap jabatan masih dilakukan oleh pejabat dalam pemerintahan Indonesia?
- 2) Apakah penegakan peraturan rangkap jabatan di Indonesia sudah mendukung prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* di Indonesia?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penulis menetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Untuk menjelaskan penyebab rangkap jabatan masih dilakukan oleh pejabat dalam pemerintahan Indonesia.
- 2) Untuk mengetahui implementasi peraturan rangkap jabatan yang mendukung prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* di Indonesia.

### **KERANGKA TEORI**

Kerangka teori adalah suatu konseptualisasi atau model konseptual yang memberikan landasan bagi perancangan, pelaksanaan, dan analisis suatu kajian atau kajian. Kerangka teori membantu peneliti menguraikan hubungan antar variabel dalam suatu penelitian dan memberikan landasan konseptual untuk mendukung pengembangan penelitian.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini dikemukakan beberapa teori sebagai referensi permasalahan yang ada. Teori-teori tersebut adalah:

#### **Etika**

Etika pada umumnya menyangkut prinsip dan nilai moral yang menjadi pedoman tingkah laku manusia. Inti dari etika adalah pertanyaan tentang apa yang benar dan salah, baik dan buruk, dan bagaimana orang harus berperilaku dalam berbagai situasi. Etika melibatkan studi tentang norma-norma dan prinsip-prinsip moral serta pertimbangan tentang bagaimana keputusan moral harus dibuat.

Kees Bertens mendefinisikan etika sebagai kumpulan nilai atau standar moral yang dijadikan acuan oleh individu atau kelompok dalam mengarahkan perilaku mereka. Bertens menguraikan bahwa etika dapat dipahami dalam dua konteks: aplikatif dan teoritis. Dalam konteks aplikatif, etika berkaitan dengan penerapan nilai dan standar moral dalam kehidupan sehari-hari, sedangkan dalam konteks teoritis, etika adalah studi tentang pertimbangan moral. Oleh karena itu, Bertens memosisikan etika sebagai disiplin ilmu yang menelaah nilai, standar moral, dan pertimbangan moral yang ada dalam kehidupan manusia.

Dalam penerapannya di dalam kehidupan sehari-hari, etika masuk ke dalam kelompok-kelompok dan menjadi pedoman utama dalam setiap bidang tersebut. Tentu saja teori ini memiliki kesinambungan dan korelasi dengan variabel yang akan dikaji dan dianalisis, antara lain:

#### **Etika Bisnis**

Etika bisnis merujuk pada prinsip-prinsip moral dan nilai-nilai yang terkait dengan perilaku bisnis dan keputusan-keputusan yang diambil oleh organisasi atau individu dalam konteks dunia bisnis. Etika bisnis memainkan peran penting dalam membentuk tindakan perusahaan, memandu interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan, dan menciptakan lingkungan bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Muslich menyatakan bahwa yang dimaksud dengan etika etika ialah pengetahuan serta tata cara pengaturan dan pengelolaan dalam bisnis yang memperhatikan norma serta moralitas di lingkungannya. Etika bisnis bertujuan untuk menciptakan kondisi lingkungan bisnis yang transparan, adil serta profesional, serta untuk menghilangkan ketergantungan pada kedudukan individu atau kelompok tertentu. Etika bisnis harus berpatok pada nilai, moral dan norma yang baik, serta harus memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam bisnis tersebut.

## **Etika Pemerintahan**

Etika pemerintahan mengacu pada serangkaian prinsip moral dan standar etis yang mengarahkan tindakan pejabat publik dan institusi pemerintah. Inti dari etika pemerintahan adalah untuk menjamin bahwa pemerintah berfungsi dengan penuh integritas, keterbukaan, keadilan, dan akuntabilitas kepada publik yang dilayaninya.

Lebih lanjut, Sumaryadi mengemukakan bahwa etika pemerintahan adalah sebuah konsepsi yang berkaitan dengan kode etik profesional yang dirancang khusus untuk pejabat publik. Ini mencakup seperangkat aturan dan pedoman yang mengatur sikap dan perilaku pejabat pemerintah, dengan penekanan pada kewajiban sebagai kriteria utama dalam etika pemerintahan. Etika pemerintahan juga terkait erat dengan nilai-nilai kebajikan yang dijadikan sebagai panduan dan tolok ukur dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan dalam mengevaluasi keputusan serta tindakan yang diambil oleh pejabat pemerintah. Selain itu, etika pemerintahan melibatkan nilai-nilai moral dan norma-norma yang harus dipertahankan oleh aparatur pemerintah dalam menjalankan kewajiban dan tanggung jawab mereka. Menurut Sumaryadi, etika pemerintahan harus berlandaskan pada prinsip-prinsip moral yang luhur dan nilai-nilai yang positif, serta harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam proses pemerintahan.

### **Moral**

Secara etimologis, moral berkaitan dengan aturan-aturan atau norma-norma perilaku yang diakui oleh suatu masyarakat atau kelompok. Istilah ini berkembang menjadi "moralitas" dalam bahasa Inggris modern. Ada juga pendapat bahwa moral adalah ajaran tentang kebaikan dan keburukan seseorang melalui perbuatan dan kelakuan. Secara umum, "moral" mengacu pada standar perilaku baik dan buruk, kejujuran, dan integritas yang diyakini setiap individu, daripada hukum. Dalam konteks filosofi, "moral" mencakup perbedaan antara niat, keputusan, dan tindakan yang dianggap benar dan yang dianggap salah. Ini juga dapat merujuk pada kebaikan atau kesesuaian. Jadi, secara umum, "moral" berkaitan dengan prinsip-prinsip atau aturan perilaku yang benar dan salah, serta dengan standar kebaikan dan kesesuaian.

Menurut Maria J Wantah, moral adalah tentang kemampuan seseorang untuk menentukan nilai kebenaran, kebaikan, dan keburukan suatu tindakan atau perilaku dalam kehidupan masyarakat. Oleh karena itu menurut Soerjono Soekanto dalam Suadi, moral memberikan cerminan terhadap sifat kehidupan sekelompok manusia yang menjadikan alat sebagai pengawas oleh masyarakat terhadap anggota secara sadar ataupun tidak.

### **Aksiologi**

Aksiologi, dalam pengertiannya yang paling dasar, adalah studi tentang nilai-nilai yang dianggap penting dan berharga. Sebagai sebuah disiplin dalam filsafat, aksiologi fokus pada kajian nilai-nilai dan prinsip-prinsip etika. Topik ini juga meliputi cara-cara manusia memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki untuk menemukan esensi dan keuntungan yang ada di dalamnya.

Suriasumantri mengartikan aksiologi sebagai teori nilai yang menyoroti manfaat dari pengetahuan yang telah diperoleh. Aksiologi mengevaluasi nilai-nilai secara luas dan menghubungkannya dengan bagaimana pengetahuan tersebut digunakan. Selain itu, aksiologi menelaah hubungan antara penggunaan pengetahuan dengan etika moral, pilihan etis, dan norma-norma moral atau profesional.

Menurut Wibisono, aksiologi terdiri dari nilai-nilai yang dijadikan patokan untuk kebenaran, etika, dan moralitas, yang menjadi dasar normatif dalam melakukan penelitian dan penerapan ilmu pengetahuan. Pada intinya, Wibisono berpendapat bahwa aksiologi mengulas cara-cara penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang etis dan benar, serta pentingnya menjaga nilai-nilai moral dan etika dalam kehidupan sehari-hari.

### **Deontologi**

Deontologi adalah suatu pendekatan etika yang menekankan pada kewajiban atau aturan moral yang bersifat objektif. Dalam konteks deontologi, suatu tindakan dianggap baik atau buruk bukan berdasarkan akibatnya, melainkan karena kesesuaian atau ketidaksesuaian dengan prinsip-prinsip moral tertentu atau aturan-aturan etis.

Immanuel Kant, seorang filsuf Jerman yang sangat berpengaruh dalam pengembangan deontologi, mengembangkan pandangan bahwa tindakan moral yang benar adalah tindakan yang dapat dianggap sebagai kewajiban universal.

Menurut Sonny Keraf, etika deontologis menilai kebaikan dan kesesuaian tindakan bukan dari konsekuensinya atau tujuannya, melainkan dari kualitas tindakan itu sendiri yang baik pada hakikatnya. Dengan kata lain, suatu perbuatan mempunyai nilai moral karena dilakukan berdasarkan suatu kewajiban yang harus dipenuhi, apapun akibat yang mungkin timbul di kemudian hari.

Sonny Keraf menyatakan bahwa deontologi adalah teori etika yang menekankan kewajiban manusia untuk menjaga moralitas dan etika dalam keputusan dan tindakan mereka. Secara keseluruhan, deontologi menurut Sonny Keraf menekankan pentingnya kewajiban, niatan, dan aturan dalam menjaga moralitas dan etika dalam keputusan dan tindakan manusia.

Andre Ata Ujan mengemukakan bahwa dalam konteks komunitas politik, selalu ada dinamika antara kepentingan pribadi, kepentingan kelompok, dan kepentingan kolektif yang lebih luas. Menurutnya, deontologi memberikan penekanan kuat pada pentingnya mematuhi kewajiban moral, dengan mempertimbangkan baik kepentingan individu maupun kelompok, serta kepentingan umum, dalam rangka memelihara etika dan moral dalam interaksi sosial dan politik. Pandangan ini menyoroti bahwa dalam menjalankan kehidupan bersama di dalam masyarakat, prinsip-prinsip deontologis dapat membantu menjaga keseimbangan dan integritas moral di antara berbagai kepentingan yang ada.

### **Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (TARIF)**

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) sangat penting dalam menjaga kelangsungan perusahaan, dengan memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip GCG seperti *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*. Kelima prinsip tersebut mencerminkan komitmen perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya dengan itikad baik

terhadap para pemangku kepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut adalah penjelasan dari kelima prinsip-prinsip tersebut, di antaranya:

*Transparency* (Keterbukaan)

Transparansi melibatkan penyediaan informasi penting dan relevan kepada pemangku kepentingan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami, dan tidak hanya didasarkan pada persyaratan hukum tetapi juga pada hal-hal yang penting untuk pengambilan keputusan. Prinsip ini penting untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan dan membangun reputasi perusahaan. Perusahaan harus terbuka tentang operasinya agar tetap kompetitif. Keterbukaan korporat membantu organisasi memahami kinerjanya dalam hal keuangan dan metrik lain seperti kepuasan pelanggan atau keterlibatan karyawan. Ini juga membantu para pemangku kepentingan membuat keputusan yang berdasarkan informasi yang cukup ketika berinvestasi di perusahaan atau memberikan suara pada masalah dewan. Selain itu, keterbukaan korporat memungkinkan pihak eksternal untuk memantau dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara independen.

*Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas mencakup kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan untuk memastikan keberlanjutan jangka panjang perusahaan dan tanggung jawab atas dampak kegiatannya terhadap masyarakat dan lingkungan. Prinsip ini penting untuk menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan dan membangun reputasi perusahaan. Perusahaan harus mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan yang diambil, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Akuntabilitas juga mencakup pengungkapan informasi yang akurat dan transparan mengenai kinerja perusahaan, termasuk dampak keuangan, sosial dan lingkungan. Hal ini memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan mengambil keputusan yang tepat. Dengan mengambil tanggung jawab atas tindakan dan keputusannya, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan.

*Responsibility* (Tanggung Jawab)

Dalam *Good Corporate Governance* (GCG) prinsip ini penting untuk menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan dan membangun reputasi perusahaan. Perusahaan harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan final yang diambil, serta memastikan bahwa kepentingan para pemangku kepentingan diutamakan. Dengan mengelola perusahaan secara independen, perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dan memastikan keberlanjutan bisnisnya.

*Independence* (Kemandirian)

Dalam praktik *Good Corporate Governance* (GCG), aspek kemandirian menekankan pada pengaturan internal perusahaan yang dilakukan dengan cara yang otonom. Ini memastikan bahwa tidak ada elemen dalam perusahaan yang menguasai atau mempengaruhi elemen lain secara tidak seimbang, serta terlindungi dari campur tangan pihak luar. Perusahaan diharapkan untuk mengatur dirinya sendiri tanpa ketergantungan pada entitas luar, termasuk pemegang saham yang memiliki porsi besar atau lembaga pemerintah. Kondisi ini memfasilitasi perusahaan dalam membuat keputusan yang menguntungkan untuk masa depan perusahaan dan stakeholder-nya. Kemandirian juga mencakup pengelolaan yang berorientasi pada profesionalitas, terbebas dari pengaruh kepentingan individu atau

kelompok. Dengan mempertahankan kemandirian, perusahaan dapat memperkuat kepercayaan dan mempertahankan relasi yang harmonis dengan stakeholder.

#### *Fairness* (Kewajaran)

Pemerataan mengutamakan kepentingan pemangku kepentingan berdasarkan keadilan dan kewajaran. Pelaku usaha harus mengedepankan seluruh hak pemilik perusahaan dan mematuhi kontrak dan undang-undang. Prinsip ini penting untuk memastikan keadilan dan kesetaraan dalam penyaluran keuntungan dan pengambilan keputusan oleh perusahaan. Dengan mempertimbangkan minat pemangku kepentingan, perusahaan dapat menciptakan sebuah perusahaan yang aman dan memiliki jangka waktu perusahaan yang lama, serta meningkatkan daya saing di pasar.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengadopsi pendekatan kualitatif, fokusnya untuk menggambarkan, mengeksplorasi, dan memahami makna larangan rangkap jabatan oleh sejumlah individu atau kelompok yang dianggap terkait dengan isu sosial atau kemanusiaan. Pilihan pendekatan kualitatif diputuskan dengan pertimbangan untuk memberikan deskripsi keadaan yang lebih spesifik, transparan, dan mendalam. Metode pengumpulan data menggunakan studi pustaka dan analisis jurnal, memastikan bahwa informasi terkait dengan judul penelitian "Analisis Regulasi Larangan Rangkap Jabatan Dalam Pemerintahan Indonesia sebagai Dukungan Penerapan Good Corporate Governance" diperoleh secara komprehensif, valid, reliabel, dan objektif. Data penelitian juga didukung oleh informasi dari artikel media massa, jurnal ilmiah, dan studi literatur. Teknik analisis kualitatif diaplikasikan dengan cara menjawab pertanyaan penelitian, melibatkan perspektif filsafat dan etika administrasi terkait dengan kebijakan larangan rangkap jabatan. Pendekatan ini bertujuan agar hasil penelitian lebih mudah dipahami dan dapat diinformasikan kepada pihak yang membutuhkan.

### **PEMBAHASAN**

#### **Alasan Rangkap Jabatan di Indonesia Masih Terjadi dalam Konteks Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG)**

Rangkap jabatan di Indonesia, khususnya di kalangan penegak hukum yang sekaligus menjabat sebagai komisaris BUMN, merupakan fenomena yang bertentangan dengan prinsip Good Corporate Governance (GCG). Praktik ini berpotensi membuka peluang terjadinya korupsi dan konflik kepentingan, mengingat pejabat publik akan memiliki loyalitas ganda pada dua institusi yang bertolak belakang. Hal ini diperparah dengan adanya tumpang tindih peraturan yang memungkinkan praktik rangkap jabatan terus terjadi. Seperti terdapat larangan praktik rangkap jabatan. Namun nyatanya masih terdapat celah yang memungkinkan pejabat publik, termasuk anggota kepolisian dan kejaksaan, untuk merangkap jabatan sebagai komisaris BUMN. Hal ini menunjukkan adanya inkonsistensi dalam regulasi yang ada.

Pada tahun 2019 Ombudsman Republik Indonesia memaparkan data mengenai 397 pejabat publik yang terindikasi memiliki dua atau lebih jabatan sebagai komisaris di BUMN dan kebanyakan tersebar di anak perusahaan BUMN dengan persentase sebesar 64% dari 167 orang dilakukan oleh pejabat kementerian.

Fenomena ini tidak hanya menimbulkan konflik kepentingan tetapi juga mengurangi efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta membuka peluang adanya korupsi. Praktik ini secara intrinsik bertentangan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang seharusnya menjadi pondasi dalam penyelenggaraan negara.

Dalam perspektif moral, rangkap jabatan menjadi pertanyaan yang cukup mendalam mengenai integritas dan dedikasi pejabat terhadap tugas-tugas mereka. Praktik ini dapat mengarah pada penurunan kepercayaan publik terhadap pemerintahan dan institusi negara, karena pejabat yang merangkap jabatan mungkin tidak dapat memberikan perhatian penuh kepada setiap tanggung jawab yang mereka duduki. Hal ini juga dapat menimbulkan konflik kepentingan, di mana keputusan yang diambil oleh pejabat tersebut mungkin lebih menguntungkan posisi bisnis yang lebih menguntungkan dibanding kepentingan publik dengan tujuan menguntungkan pribadi pejabat sendiri.

Fenomena ini juga dapat dinilai dari perspektif aksiologi yang berkaitan dengan nilai dan tujuan. Rangkap jabatan membuat nilai dan tujuan instansi pemerintahan menjadi tidak jelas. Sebagai contoh, pejabat yang merangkap sebagai komisaris di BUMN akan dihadapkan dengan pilihan antara mengutamakan kepentingan publik atau kepentingan perusahaan. Hal ini dapat mengganggu proses pengambilan keputusan yang seharusnya berlandaskan pada nilai-nilai pelayanan publik dan keadilan sosial.

Dalam konteks deontologi, yang menekankan pada kewajiban moral dan aturan, menunjukkan bahwa rangkap jabatan melanggar berbagai peraturan dan kode etik yang ada. Misalnya, Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, yang mengharuskan pejabat negara untuk menghindari konflik kepentingan dan menjaga kepentingan umum. Selain itu, Surat Edaran Kepala Kepolisian Republik Indonesia Nomor SE/8/XI/2015 tentang Benturan Kepentingan juga menekankan pentingnya menghindari konflik kepentingan untuk menjaga integritas institusi. Sehingga praktik rangkap jabatan telah melanggar batas deontologi.

Namun, meskipun ada peningkatan regulasi dan peraturan yang melarang rangkap jabatan, praktik ini masih terjadi karena beberapa faktor. Pertama, kurangnya penegakan hukum dan pengawasan yang efektif terhadap aturan yang ada dapat menyebabkan pejabat merasa dapat melanggar aturan tanpa konsekuensi yang signifikan. Kedua, adanya kepentingan politik dan ekonomi yang saling terkait antara pejabat pemerintah dan BUMN dapat mendorong terjadinya rangkap jabatan sebagai sarana untuk mempertahankan pengaruh dan kontrol atas sumber daya.

### **Penegakan Peraturan Rangkap Jabatan: Sejauh Mana Mendukung Prinsip GCG di Indonesia**

Berdasarkan hasil studi kasus yang dilakukan, peneliti menemukan beberapa regulasi yang mengatur larangan rangkap jabatan di berbagai institusi pemerintahan dan berhubungan langsung dengan pengendalian prinsip GCG di Indonesia, antara lain:



Tujuan Regulasi	Regulasi	Pasal	Bunyi Pasal
Pegawai Negeri	Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme	Pasal 5 angka 6	Setiap Penyelenggara Negara berkewajiban untuk:  6. Melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab dan tidak melakukan perbuatan tercela, tanpa pamrih baik untuk kepentingan pribadi, keluarga, kroni, maupun kelompok, dan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk apapun yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
Pegawai Negeri	Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan	Pasal 43 ayat (1)	Konflik Kepentingan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 42 terjadi apabila dalam menetapkan dan/atau melakukan Keputusan dan/atau Tindakan dilatarbelakangi: Adanya kepentingan pribadi dan/atau bisnis; Hubungan dengan kerabat dan keluarga; Hubungan dengan wakil pihak yang terlibat; Hubungan dengan pihak yang bekerja dan mendapat gaji dari pihak yang terlibat; Hubungan dengan pihak yang memberikan rekomendasi terhadap pihak yang terlibat; dan/atau Hubungan dengan pihak-pihak lain yang dilarang oleh ketentuan peraturan perundang-undangan.
Pegawai Negeri	Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.	Pasal 17 huruf a	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.

Kepolisian	Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 (PP 2/2003) tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian	Pasal 5 huruf e	Dalam rangka memelihara kehidupan bernegara dan bermasyarakat, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dilarang: e. Bertindak selaku perantara bagi pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor/instansi Kepolisian Negara Republik Indonesia demi kepentingan pribadi.
Kepolisian	Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2017 (PerKapolri 9/2017) tentang Usaha Bagi Anggota POLRI	Pasal 2 ayat (2) huruf c	Dalam melaksanakan usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1), anggota POLRI dilarang: c. Memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam lingkup kekuasaannya.
Kejaksaan	Peraturan Jaksa Agung Nomor Per- 014/JA/11/2012 tentang Kode Perilaku Jaksa	Pasal 9 huruf b	Dalam melaksanakan tugas profesi Jaksa dilarang: (b) merangkap menjadi pengusaha, pengurus/ karyawan BUMN/BUMD, dan pengurus/ anggota partai politik.
Kejaksaan	Peraturan bersama Ketua MA dan Ketua KY Nomor: 02/PB/MA/IX/2012, 02/PB/P.KY/09/2012 tentang Panduan Penegakan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim.	Pasal 18	Hakim yang merangkap jabatan sebagaimana dilarang oleh peraturan perundang-undangan, maka akan dikategorikan sebagai pelanggaran berat.

Melalui berbagai regulasi, pemerintah mencoba untuk mencegah konflik kepentingan di instrumen pemerintahan. Konflik kepentingan sangat kental hubungannya dengan prinsip Good Corporate Governance sehingga dalam membuat regulasi, pemerintah harus mempertimbangkan lima prinsip dasar GCG

yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency, and fairness* (TARIF). Dalam mengukur sejauh mana peraturan rangkap jabatan mendukung prinsip GCG maka perlulah dibedah lebih lanjut peraturan-peraturan yang berhubungan langsung dengan GCG.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme mengatur tentang kewajiban utama para penyelenggara negara. Peraturan ini menuntut sikap seluruh pegawai negeri agar tidak mengharapkan imbalan dan patuh dengan peraturan perundang-undangan yang ada. Peraturan ini sejalan dengan prinsip *responsibility* (tanggung jawab) dengan membuat iklim kepatuhan pegawai negeri terhadap regulasi yang berlaku di Indonesia baik pemerintah maupun perusahaan. Kepatuhan terhadap undang-undang ini akan membuat pegawai negeri fokus terhadap tugasnya utamanya yaitu melayani masyarakat dibanding mengurus kepentingan pribadi. Namun peraturan ini masih memiliki banyak peluang bagi pegawai negeri untuk melakukan hal lain di luar tanggung jawabnya karena peraturan masih umum sehingga diperlukan regulasi lain untuk mendukung regulasi ini. Pelanggaran yang mungkin terjadi jika tidak mematuhi regulasi ini adalah ketidakkonsistenan pegawai negeri terhadap tugas utamanya dan memungkinkan terjadinya praktik memperkaya diri.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan pasal 43 ayat (1) mengatur mengenai kriteria dan latar belakang seseorang ketika melakukan tindak konflik kepentingan. Salah satu kriteria tersebut adalah adanya kepentingan pribadi/bisnis. Pegawai negeri dilarang untuk ikut langsung dalam kegiatan bisnis karena menyebabkan munculnya kepentingan pribadi. Regulasi ini sejalan dengan prinsip *accountability* (akuntabilitas) yaitu adanya kejelasan kriteria konflik kepentingan yang memudahkan pengawas regulasi dalam mengetahui pegawai negeri mana yang memiliki kepentingan pribadi pada suatu perusahaan. Pasal ini juga menuntut adanya transparansi informasi bagi perusahaan untuk membuka informasi kepemilikan perusahaan kepada masyarakat. Kepatuhan terhadap regulasi ini akan mencegah adanya konflik kepentingan di instansi pemerintahan maupun bisnis sehingga kepentingan negara dan bisnis tidak menjadi satu dan kepentingan instansi masing-masing akan lebih bersih. Akibat pelanggaran regulasi ini adalah memungkinkan adanya praktik korupsi, kolusi, nepotisme sampai suap dan berpotensi merugikan negara serta bercampurnya kepentingan bisnis dan publik.

UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik secara eksplisit melarang rangkap jabatan terutama menjadi komisaris dan pengurus usaha langsung suatu organisasi bagi pelaksana pelayanan publik. Peraturan ini sejalan dengan prinsip *independence* (kemandirian) yang mengharuskan perusahaan dikelola secara mandiri tanpa dominasi dari pihak eksternal perusahaan. Pemerintah adalah salah satu pihak eksternal, jika terdapat pelayan publik dalam kepengurusan perusahaan, kemungkinan dominasi pemerintah akan terlalu besar dan menimbulkan ketidakpercayaan pemangku kepentingan lain terhadap perusahaan. Peraturan ini telah sejalan dengan prinsip GCG dengan membuat suatu batas tegas yaitu pelayan publik harus berada pada instansi publik bukan bisnis. Akibat pelanggaran terhadap pasal ini adalah mengganggu integritas dan objektivitas

dalam pengambilan keputusan, serta berpotensi mengarah pada praktik penyelewengan jabatan untuk kepentingan bisnis.

Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2003 (PP 2/2003) tentang Peraturan Disiplin Anggota Kepolisian mengatur larangan bagi anggota kepolisian menjadi perantara bagi pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan hanya untuk kepentingan pribadi. Peraturan ini secara implisit membuat anggota polisi tidak memiliki kesempatan menjadi bagian dari perusahaan termasuk komisaris karena memiliki potensi menjadi perantara perusahaan mencapai kepentingan dan kepentingan tersebut bisa saja bersifat negatif. Hal ini sejalan dengan prinsip *responsibility* (pertanggungjawaban) dengan mengharuskan kepatuhan baik anggota polisi ataupun perusahaan dalam mematuhi regulasi yang berlaku. Kepatuhan terhadap regulasi ini akan membuat lingkungan persaingan yang sehat bagi bisnis di Indonesia. Pelanggaran terhadap regulasi akan membuat satu perusahaan berkuasa secara tidak sehat karena memiliki kekuatan kepolisian bahkan membuat produk pesaing tidak dapat berkembang.

Dalam Peraturan Kepala Kepolisian Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2017 (PerKapolri 9/2017) yang mengatur tentang Usaha Bagi Anggota, sudah secara jelas terdapat larangan atas kepemilikan saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam lingkup kekuasaannya yang mana menunjukkan bahwa dengan melalui peraturan ini, sejalan dengan prinsip GCG khususnya dalam prinsip *independence*. Prinsip *independence* dalam GCG mewajibkan perusahaan/instansi untuk mengelola dirinya secara independen dan tidak tergantung pada pihak eksternal, seperti pemegang saham mayoritas atau pemerintah. Kepolisian merupakan aparat negara yang menjalani tugasnya di bawah instansi pemerintahan sehingga jika terdapat anggota kepolisian atau bahkan jajaran pimpinan kepolisian yang memiliki saham/modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam lingkup kekuasaannya, tentu akan melanggar prinsip *independence* dan secara tidak langsung juga akan melanggar peraturan yang telah diatur. Pelanggaran tersebut akan berakibat pada kehilangan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga kepolisian jika terdapat indikasi bahwa aparat kepolisian memiliki kepentingan pribadi atau finansial dalam perusahaan yang mungkin terpengaruh oleh tindakan atau keputusan kepolisian. Selain itu, dampak lainnya adalah rusaknya kredibilitas Polri dan dapat dikenai sanksi berupa tindakan disiplin dan/atau hukuman disiplin.

Peraturan Jaksa Agung Nomor Per- 014/JA/11/ 2012 tentang Kode Perilaku Jaksa secara tegas melarang merangkap menjadi pengusaha, pengurus/ karyawan BUMN/BUMD, dan pengurus/anggota partai politik. Melalui peraturan ini, prinsip *independence* dalam GCG berjalan beriringan dengan regulasi yang dicanangkan. Sama seperti pada peraturan lainnya yang selaras dengan prinsip *independence* bahwa dalam GCG mewajibkan perusahaan untuk mengelola dirinya secara independen dan tidak tergantung pada pihak eksternal, seperti pemegang saham mayoritas atau pemerintah yang berarti pengelolaan perusahaan/instansi dilakukan secara profesional dan tidak terpengaruh oleh kepentingan perseorangan atau kelompok. Jika seorang jaksa merangkap menjadi pengusaha, salah satu pegawai BUMN/BUMD, dan pengurus/anggota partai politik, hal tersebut dapat menimbulkan konflik kepentingan dan melanggar aturan yang berlaku. Hal ini akan berakibat pada penurunan kredibilitas seorang jaksa dalam menjalankan tugas

hukumnya, karena masyarakat dapat meragukan independensi dan netralitasnya. Selain itu, dapat berujung pada sanksi disiplin sesuai dengan aturan yang berlaku bagi jaksa dan pegawai BUMN/BUMD yang melarang keterlibatan dalam politik praktis.

Peraturan bersama Ketua MA dan Ketua KY Nomor: 02/PB/ MA/IX/2012, 02/ PB/P.KY/09/2012 tentang Panduan Penegakan Kode Etik dan Pedoman Perilaku Hakim. Peraturan ini selaras dengan prinsip *independence* dalam GCG. Regulasi larangan rangkap jabatan yang dicanangkan terhadap Hakim dan Jaksa memiliki kemiripan, yaitu mengancam independensi dan netralitas hakim dalam menjalankan tugas hukumnya. Hal ini akan berakibat pada keterlibatan hakim dalam kegiatan yang melanggar peraturan perundang-undangan dapat menyebabkan sengketa hukum terhadap keputusan yang diambil oleh hakim tersebut. Keputusan hukum tersebut dapat dianggap tidak sah atau dapat diajukan banding. Dengan demikian, seorang hakim sebaiknya mematuhi aturan dan etika yang berlaku dalam menjalankan tugas hukumnya, serta menghindari konflik kepentingan dengan tidak merangkap jabatan yang dilarang oleh peraturan perundang-undangan.

Dari berbagai peraturan tadi peneliti juga menemukan beberapa ketidakjelasan dalam regulasi yang telah dibuat. Ketidakjelasan tersebut dapat terlihat dalam UU POLRI yang menciptakan ruang diskresi dalam mengizinkan rangkap jabatan karena adanya ketidakjelasan dan ambiguitas dalam peraturan yang ada. Pasal 28 ayat (2) UU POLRI menyatakan bahwa anggota kepolisian dapat menduduki jabatan di luar kepolisian setelah mengundurkan diri atau pensiun dari dinas kepolisian. Namun, penjelasan pasal tersebut memberikan pengecualian, khususnya dengan adanya frasa "...atau tidak berdasarkan penugasan dari Kapolri". Frasa ini membuka kemungkinan bahwa anggota POLRI dapat melakukan rangkap jabatan selama masa dinas, selama jabatan tersebut merupakan penugasan dari Kapolri.

Inkonsistensi antara bunyi pasal dan penjelasannya ini membuka ruang diskresi bagi Kapolri untuk menugaskan anggota Polri Dalam jabatan rangkap yang mungkin tidak sesuai dengan kompetensi mereka. Hal ini dapat menimbulkan konflik kepentingan dan mengurangi independensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan objektif. Selain itu, peraturan internal Polri seperti Perkap No. 4 Tahun 2017 tentang Penugasan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia di Luar Struktur Kepolisian, yang menjelaskan jenis penugasan anggota Polri diluar struktur organisasi Polri, termasuk rangkap jabatan pada BUMN/BUMD, dapat bertentangan dengan peraturan yang melarang anggota Polri memiliki saham/modal di perusahaan yang kegiatan industri usahanya berada dalam ranah kekuasaannya. Kesimpulannya, ketidakjelasan dan ambiguitas dalam UU POLRI, bersama dengan inkonsistensi antara peraturan dan praktik, menciptakan ruang diskresi yang memungkinkan rangkap jabatan, yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan dan mengurangi independensi dalam penegakan hukum.

Terdapat juga laporan dari Indonesia Corruption Watch (ICW) menunjukkan bahwa masih ada kebutuhan untuk kajian yang lebih komprehensif dan kesadaran bersama untuk melarang rangkap jabatan bagi penyelenggara negara dan penegak hukum. Hal ini penting untuk memastikan bahwa mereka yang

bertugas dalam pelayanan publik atau sebagai pengawas BUMN/BUMD dapat menjalankan tugas mereka tanpa adanya konflik kepentingan yang dapat mengganggu prinsip GCG.

### **Studi Kasus**

Masalah rangkap jabatan pernah terjadi pada kasus seorang pejabat yang memiliki sejarah menduduki berbagai jabatan penting di kepolisian dan intelijen, serta menjadi komisaris di PT Timah, Tbk. Kehadirannya yang minim dalam rapat Dewan Komisaris dan rapat gabungan dengan Dewan Direksi menunjukkan potensi masalah dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Ini menunjukkan bahwa rangkap jabatan tidak hanya berpotensi mengganggu prinsip GCG tetapi juga dapat mengurangi efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan. Dalam laporan GCG tahunan PT Timah Tbk tahun 2020, terdapat catatan mengenai kehadiran yang minim dari seorang pejabat yang merangkap jabatan, yang menimbulkan pertanyaan mengenai komitmen dan kontribusi nyata terhadap perusahaan tersebut.

Penegakan peraturan yang lebih ketat dan transparan diperlukan untuk memastikan bahwa individu yang menjabat di posisi strategis dapat memberikan perhatian penuh pada tugas dan tanggung jawab mereka tanpa terpecah oleh kepentingan lain. Hal ini sesuai dengan prinsip GCG yang menuntut adanya independensi dan penghindaran konflik kepentingan dalam pengelolaan perusahaan.

Selain itu, penerapan cooling-off period dan batasan tegas terhadap praktik rangkap jabatan, seperti yang disarankan oleh beberapa lembaga pengawas, dapat menjadi langkah penting dalam memperkuat prinsip GCG di Indonesia. Cooling-off period merupakan periode di mana mantan pejabat negara atau penegak hukum dilarang untuk langsung bergabung dengan perusahaan swasta atau BUMN setelah masa jabatan mereka berakhir, untuk mencegah potensi penyalahgunaan informasi atau pengaruh yang dimiliki selama menjabat.

Penegakan peraturan rangkap jabatan di Indonesia menunjukkan bahwa masih terdapat ruang yang signifikan untuk perbaikan. Penguatan regulasi dan implementasi yang efektif dari prinsip-prinsip GCG akan menjadi kunci dalam memastikan bahwa rangkap jabatan tidak mengganggu integritas dan kinerja perusahaan, serta menjaga kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan dan perusahaan di Indonesia

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Praktik rangkap jabatan oleh pejabat dalam pemerintahan Indonesia masih banyak terus dilakukan dan hal ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor. Pertama, kurangnya penegakan hukum dan pengawasan yang efektif terhadap aturan yang melarang rangkap jabatan memberikan kesan bahwa pelanggaran tersebut tidak akan berkonsekuensi serius. Kedua, adanya interkoneksi politik dan ekonomi antara pejabat pemerintah dan BUMN mendorong terjadinya rangkap jabatan sebagai sarana untuk mempertahankan pengaruh dan kontrol atas sumber daya. Faktor-faktor inilah yang menciptakan lingkungan, dimana pelanggaran aturan rangkap jabatan masih dapat terjadi tanpa sanksi yang cukup tegas.

Sejauh ini, penegakan peraturan rangkap jabatan di Indonesia belum sepenuhnya mendukung prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Meskipun

telah ada regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999, yang melarang praktik ini, masih terdapat celah hukum dan kendala dalam penegakan aturan tersebut. Inkonsistensi dalam regulasi dan kurangnya keterlibatan aktif dari lembaga penegak hukum dapat menghambat efektivitas penindakan terhadap pelanggaran rangkap jabatan.

Oleh karena itu, perlu adanya upaya yang lebih besar dalam memperkuat penegakan hukum, meningkatkan transparansi, dan memperbaiki ketidakjelasan dalam regulasi. Langkah-langkah ini penting untuk memastikan bahwa penegakan aturan rangkap jabatan sejalan dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, meminimalkan risiko konflik kepentingan, dan memastikan integritas dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Seiring dengan itu, kesadaran etika yang lebih tinggi dan partisipasi aktif dari masyarakat sipil juga dapat menjadi kunci untuk mencapai tata kelola yang baik dalam konteks pemerintahan Indonesia.

### **Rekomendasi**

Dalam mengatasi permasalahan kurangnya penegakan hukum, diperlukan peningkatan pengawasan dan penegakan sanksi yang efektif bagi pelanggar aturan rangkap jabatan, serta memperkuat keterlibatan lembaga penegak hukum dalam penindakan pelanggaran. Untuk mengatasi inkonsistensi dalam regulasi, harmonisasi regulasi diperlukan untuk menghilangkan ambiguitas dan memastikan bahwa peraturan internal tidak bertentangan dengan peraturan yang lebih tinggi, sehingga mengurangi ruang diskresi yang memungkinkan rangkap jabatan dan potensi konflik kepentingan. Mengenai kesadaran bersama yang kurang, program edukasi dan pelatihan tentang *Good Corporate Governance* (GCG) dan konflik kepentingan harus diadakan untuk meningkatkan kesadaran etika di kalangan penyelenggara negara, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat sipil dalam pengawasan rangkap jabatan.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris yang mengevaluasi dampak rangkap jabatan terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan perusahaan dan pelayanan publik. Penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara rangkap jabatan dengan korupsi dan integritas dalam pemerintahan dan BUMN/BUMD juga perlu dilakukan. Selain itu, mengkaji lebih dalam tentang bagaimana interkoneksi politik dan ekonomi mempengaruhi praktik rangkap jabatan akan memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai isu ini. Implementasi cooling-off period dan batasan tegas terhadap praktik rangkap jabatan, serta penerapan prinsip-prinsip GCG secara konsisten, dapat menjadi langkah penting dalam memperkuat integritas dan transparansi dalam pengelolaan perusahaan dan pelayanan publik

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anggita, D. (2023, May 12). *5 Prinsip Good Corporate Governance (GCG)*. Retrieved from Employers Glints: <https://employers.glints.com/id-id/blog/5-prinsip-good-corporate-governance-gcg/>
- Aris. (n.d.). *Memahami Pengertian Moral dan Etika Beserta Perbedaannya*. Retrieved from Gramedia: <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-moral-dan-etika/>

- Aulia, N. (2019). ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) BANK X KANTOR CABANG BRAWIJAYA. *University of Brawijaya*, 1-17.
- Kaban, Lalola dkk. (2023). Studi Kasus Rangkap Jabatan Penegak Hukum Sebagai Komisaris BUMN. Jakarta: Indonesia Corruption Watch
- Kurniawan, R. C. (2021). *Etika Politik & Pemerintahan*. Bandar Lampung: Pusaka Media.
- Labolo, M. (2016). MODUL ETIKA PEMERINTAHAN. *eprints IPDN*, 5-190. Retrieved from <http://eprints.ipdn.ac.id/23/2/ISI.pdf>
- Populix. (2021). *Mengenal Pengertian Etika Bisnis, Teori, Prinsip, dan Contoh*. Retrieved from Info Populix: <https://info.populix.co/articles/etika-bisnis/>
- Purwosaputro, S. (2009). Sudut Pandang Etika Moral Filsafat Ornan (Filsafat Proses). *Majalah Ilmiah Lontar*, 109-123. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/146187-ID-sudut-pandang-etika-moral-filsafat-ornan.pdf>
- Rosnawati, Syukri, A., Badarussyamsi, & Rizki, A. F. (2021). Aksiologi Ilmu Pengetahuan dan Manfaatnya bagi Manusia. *Jurnal Filsafat Indonesia*, 4, 186-194.
- SDI. (2017). *Deontologi Pilkada*. Retrieved from UIN SUSKA: <https://www.uin-suska.ac.id/blog/2017/03/03/deontologi-pilkada/>
- Surbakti, A. H. (2017). Pembelajaran Bahasa Ditinjau dari Segi Aksiologi. *Jurnal As-Salam*, 18-22. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/293626-pembelajaran-bahasa-ditinjau-dari-segi-a-ce4c8de4.pdf>
- Suska, U. (n.d.). BAB III TINJAUAN TEORITIS Pengertian Etika dan Karyawan. *UIN Suska*, 28-29. Retrieved from <https://repository.uin-suska.ac.id/6642/4/BAB%20III.pdf>