

Kepastian Hukum Kewenangan Diskresi Direksi Bumn Dalam Perspektif Prinsip *Good Corporate Governance*

Bambang Hajar Herwibowo^{a*}, Maryano^b, Hedwig A. Mau^c

Prodi Magister Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Jayabaya ^{a, c, c}
email:2021010261035@pascajayabaya.ac.id*

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received : 15 Juli 2025

Revised : 7 Agustus 2025

Accepted : 17 Agustus 2025

Keywords:

Legal Certainty,
Discretionary Authority,
State Owned Enterprises,
Good Corporate Governance.

ABSTRACT

This study examines the legal certainty of the discretionary authority of Directors of State-Owned Enterprises (SOEs) from the perspective of the principles of Good Corporate Governance (GCG). The issue arises when discretionary powers, which are intended to serve the business interests of the company, result in losses that are deemed state financial losses, thereby creating the potential for the criminalization of business decisions. This phenomenon reflects legal uncertainty and the suboptimal application of GCG principles as guidelines in strategic decision-making by SOE directors. The research employs a normative juridical method with a statute approach and a conceptual approach. Data sources include primary, secondary, and tertiary legal materials, analyzed deductively. The analysis focuses on the regulation of SOE directors' discretionary authority based on Law Number 40 of 2007 concerning Limited Liability Companies, Law Number 19 of 2003 concerning State-Owned Enterprises and its amendments, as well as other relevant regulations, using the principles of transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness as benchmarks. The findings reveal that, normatively, the discretionary authority of directors has a clear legal basis, but its implementation still faces obstacles such as regulatory overlap, differing interpretations by law enforcement authorities, and the absence of clear technical guidelines to distinguish between reasonable business losses and unlawful acts. Consistent enforcement of GCG principles can prevent the abuse of authority and protect directors from the risk of criminalization, provided that decisions are made in good faith, with due care, and free from conflicts of interest. Therefore, harmonization of regulations, strengthening of operational guidelines, and the establishment of an effective oversight system are required to ensure that SOE directors' discretion can be exercised in an accountable manner while remaining adaptive to business dynamics.

Kata Kunci:

*Kepastian Hukum, Diskresi
Direksi, BUMN, Good
Corporate Governance.*

DOI: 10.62335

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji kepastian hukum atas kewenangan diskresi Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam perspektif prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Permasalahan muncul ketika kewenangan diskresioner yang sejatinya dimaksudkan untuk kepentingan bisnis perusahaan justru menimbulkan kerugian yang dipandang sebagai kerugian negara, sehingga berpotensi mengarah pada kriminalisasi keputusan bisnis. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakpastian hukum serta belum optimalnya penerapan prinsip GCG sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan strategis oleh direksi BUMN.

Metode penelitian yang digunakan adalah yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Data penelitian bersumber dari bahan hukum primer, sekunder, dan tersier yang dianalisis secara deduktif. Analisis difokuskan pada pengaturan kewenangan diskresi Direksi BUMN berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN beserta perubahannya, serta peraturan terkait lainnya, dengan menjadikan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran sebagai tolok ukur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara normatif kewenangan diskresi direksi telah memiliki dasar hukum yang jelas, namun implementasinya masih menghadapi kendala seperti tumpang tindih regulasi, perbedaan tafsir aparat penegak hukum, dan lemahnya pedoman teknis yang dapat membedakan antara kerugian bisnis yang wajar dan perbuatan melawan hukum. Penegakan prinsip GCG secara konsisten dapat mencegah penyalahgunaan kewenangan dan melindungi direksi dari risiko kriminalisasi, selama keputusan diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, serta bebas dari benturan kepentingan. Oleh karena itu, diperlukan harmonisasi regulasi, penguatan pedoman operasional, dan sistem pengawasan yang efektif agar diskresi direksi BUMN dapat dijalankan secara akuntabel dan adaptif terhadap dinamika bisnis.

LATAR BELAKANG

Pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perekonomian negara. Hal ini dikarenakan fungsi penting BUMN sebagai lembaga penyelenggara pelayanan publik dan pembangunan, serta statusnya sebagai badan usaha yang mencari laba. Sebagai badan utama dalam struktur manajemen BUMN, Direksi memiliki kewenangan yang luas untuk membuat keputusan bisnis dan, dalam keadaan tertentu menggunakan kebijaksanaan dalam menjalankan tugas tersebut. Dalam batasan hukum dan kewenangan yang diberikan, kebijaksanaan adalah tindakan atau kebijakan yang diambil oleh pejabat publik berdasarkan pertimbangan pribadi, terutama dalam keadaan yang tidak diatur secara khusus oleh

peraturan perundang-undangan¹.

Namun pada kenyataannya, kewenangan diskresioner direksi BUMN kerap kali menimbulkan persoalan hukum. Ketika pilihan bisnis mengakibatkan BUMN mengalami kerugian finansial, kerugian tersebut terkadang dianggap sebagai kerugian negara, yang berujung pada tuduhan korupsi. Bagi direksi BUMN yang pada hakikatnya mengemban tugas untuk mengembangkan perusahaan dan meningkatkan kinerja korporasi, hal ini menjadi dilema serius karena mereka harus terus-menerus khawatir akan dikriminalisasi jika praktik bisnis yang dijalankannya menimbulkan kerugian².

Rezim hukum korporasi dan rezim hukum pidana korupsi merupakan dua rezim hukum yang berbeda namun saling terkait sehingga membuat persoalan ini menjadi sangat pelik. Ketentuan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN yang memberikan keleluasaan kepada direksi untuk menjalankan perusahaan seperti badan usaha swasta dalam rangka mengejar efisiensi dan keuntungan, berlaku bagi direksi BUMN berbentuk Persero. Namun, karena saham BUMN dimiliki oleh negara, maka keputusan pengelolaan direksi tersebut kerap dinilai dari sudut hukum tata usaha negara dan hukum pidana, yang berarti bahwa praktik bisnis dapat ditafsirkan sebagai tindakan melawan hukum jika mengakibatkan kerugian bagi negara.

Banyak contoh yang melibatkan direksi BUMN dalam kasus korupsi yang menunjukkan hal ini. Sejumlah mantan direksi BUMN terlibat dalam masalah hukum yang berujung pada proses pidana dan hukuman, menurut laporan media dan statistik dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Pertimbangkan kasus mantan Direktur Utama PT. Pertamina (Persero) Karen Agustiawan, yang tersangkut dalam kasus pengadaan LNG yang merugikan negara; Budi Tjahjono dari PT. Jasindo (Persero) yang didakwa melakukan pembayaran komisi palsu; dan RJ Lino dari PT. Pelindo II (Persero) yang tersangkut dalam kasus pengadaan alat berat yang tidak mengikuti prosedur yang benar³.

Rangkaian contoh ini menunjukkan betapa rentannya ruang diskresi direksi BUMN terhadap variasi dan interpretasi yang berbeda saat mereka membuat pilihan bisnis. Sangat penting untuk menggunakan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) sebagai landasan etika dan tata kelola yang baik dalam setiap pengambilan keputusan. Meskipun digunakan secara konsisten, prinsip-prinsip GCG seperti akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, keterbukaan, dan kewajaran dapat menjadi pedoman untuk mencegah penyimpangan dan melindungi direksi dari kemungkinan tuntutan pidana saat menggunakan pertimbangan yang sah dan bertanggung jawab.

Namun demikian, sejumlah kendala masih menghadang penerapan prinsip-prinsip GCG pada manajemen BUMN. Kendala tersebut seperti regulasi yang saling bertentangan, kurangnya kesadaran mengenai batasan diskresi, dan kurangnya sistem pengawasan yang efisien yang dapat

¹ Firmansyah, A., Machmud, A., Suparji, S. (2024). Peran BUMN sebagai Pilar Utama Ekonomi Nasional yang Mandiri: Sebuah Kajian Hukum Korporasi. *Binamulia Hukum*, 13. 517-528. 10.37893/jbh.v13i2.952

² Magdalena, T., Setiawan, D., Aryani, Y. A., Widarjo, W. (2024). Apakah Karakteristik Direksi Mempengaruhi Kinerja Keuangan BUMN?. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 8(1), 32-50.

³ Tempo. (2025). Kasus-kasus Korupsi yang Membelit BUMN. <https://www.tempo.co/hukum/kasus-kasus-korupsi-yang-membelit-bumn-1364514>

membedakan antara praktik korupsi dan keputusan bisnis yang mengakibatkan kerugian. Bahkan ketika keputusan strategis berisiko tinggi berpotensi menguntungkan, banyak direksi ragu-ragu atau bahkan enggan untuk membuat keputusan. Hal tersebut karena kurangnya pedoman objektif dan standar hukum yang eksplisit untuk membenaran diskresi yang diizinkan secara hukum⁴.

Ketidaksesuaian perspektif di antara pejabat penegak hukum (Polisi, Jaksa, dan KPK) tentang apakah aktivitas direksi merupakan tindak pidana atau bagian dari diskresi bisnis semakin memperparah masalah ini. Bahaya kerugian sangat umum terjadi di dunia bisnis dan tidak selalu menandakan kecerobohan atau niat jahat⁵. Oleh karena itu, diperlukan analisis normatif yang mendalam untuk mengkaji bagaimana peraturan perundang-undangan mengatur kewenangan diskresioner direksi BUMN dan menilai sejauh mana konsep GCG telah tertanam dalam proses pengambilan keputusan bisnis direksi.

Sistem pengawasan yang adil dan berimbang serta mekanisme akuntabilitas direksi juga harus dikaji. Selain mencari kesalahan, pengawasan internal dan eksternal juga harus melindungi direksi yang berperilaku terhormat dan sesuai dengan prinsip bisnis yang sehat. Perlunya keseimbangan antara upaya pemberantasan korupsi dan penciptaan suasana yang kondusif bagi bisnis di lingkungan BUMN menjadi faktor lain yang menjadikan kajian ini penting.

Penelitian yang dilakukan oleh Kun et al.⁶ menunjukkan bahwa beberapa aspek penerapan GCG yang kurang tepat sehingga menyebabkan lemahnya dasar pengambilan keputusan dan tidak terlindunginya kepentingan stakeholders. Perihal yang dihadapi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) menjadi landmark case atas penerapan GCG yang tidak tepat pada perusahaan BUMN sektor perasuransian. Penelitian Pakpahan et al.⁷ menunjukkan bahwa penerapan GCG tidak hanya penting untuk memenuhi tuntutan regulasi tetapi juga untuk membangun budaya perusahaan yang transparan dan akuntabel, sehingga mengurangi risiko penyalahgunaan kekuasaan dan meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik.

Penelitian Wijaya, terlihat bahwa regulasi yang mengatur perlindungan hukum bagi Direksi BUMN dalam kasus yang berkaitan dengan kerugian keuangan negara masih belum memberikan kepastian hukum yang adil. Ketidakjelasan mengenai apakah kerugian yang dialami oleh BUMN dapat disamakan dengan kerugian negara berpotensi menimbulkan kriminalisasi terhadap keputusan bisnis yang bersifat diskresioner. Kelemahan dalam aspek substansi hukum, struktur hukum, dan budaya hukum memperkuat kondisi ini, yang kemudian memunculkan keraguan dan kekhawatiran bagi Direksi dalam menjalankan tugas strategisnya, terutama saat menghadapi risiko bisnis yang tidak terhindarkan.⁸

⁴ Saptono, P. B., & Purwanto, D. (2022). Analisis ketidakefektifan good corporate governance dalam pencegahan korupsi di BUMN. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 8(1), 77094

⁵ Pramono, B, "Diskresi Yang Dilakukan Aparat Penegak Hukum Dalam Sistem Hukum Militer Indonesia", *Jurnal Hukum Magnum Opus*, Volume 3, Nomor 1, Februari 2020.

⁶ Kun, Kuadrat, Tubagus., Gultom, Elisatris. "Tinjauan Hukum Dan Kepatuhan Terhadap Good Corporate Governance Pada Perusahaan BUMN (Studi Kasus PT Asuransi Jiwasraya (Persero))". *Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara* Volume 2, Nomor 1, Februari 2024

⁷ Pakpahan, Ragita, Ana, Dosni., Sihombing, Grecya, Nancy, Sangadah, Nur, "Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam Hukum Perusahaan: Mengoptimalkan Akuntabilitas dan Transparansi di Perusahaan Indonesia", *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik* Volume 1, Nomor 6, Desember 2024.

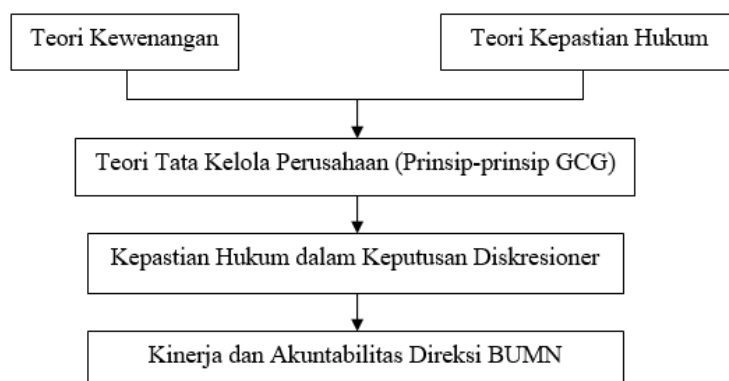
⁸ Wijaya, I, Rekonstruksi Regulasi Perlindungan Hukum Terhadap Direksi BUMN yang Merugikan Keuangan Negara Berdasarkan Nilai Keadilan, Universitas Islam Sultan Agung, 2023

Penelitian Krisna menunjukkan bahwa implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada BUMN seperti PT PLN (Persero) telah sesuai dengan standar yang berlaku di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa secara formal, perusahaan BUMN telah menjalankan prinsip-prinsip dasar tata kelola yang baik seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Namun demikian, implementasi GCG yang baik belum sepenuhnya menjamin perlindungan hukum terhadap diskresi Direksi jika belum ditopang oleh kepastian hukum yang memadai dari segi regulasi, terutama ketika hasil keputusan mengandung risiko kerugian.⁹

Penelitian Hidayah menegaskan bahwa keberhasilan penerapan prinsip keadilan dalam GCG sangat bergantung pada peran Direksi sebagai organ utama perseroan. Perlindungan hukum bagi berbagai pihak, termasuk pemegang saham dan karyawan, menunjukkan bahwa prinsip keadilan harus diimplementasikan secara menyeluruh. Dalam konteks diskresi Direksi, hal ini berarti bahwa setiap keputusan bisnis yang diambil dalam itikad baik seharusnya dilindungi secara hukum dan tidak langsung dianggap sebagai pelanggaran. Dengan demikian, guna memperkuat kepastian hukum dalam kewenangan diskresi Direksi BUMN, perlu dilakukan perbaikan regulasi yang berpihak pada profesionalisme dan prinsip-prinsip GCG secara komprehensif.¹⁰

KERANGKA TEORI

Teori kepastian hukum (Hans Kelsen & Lon Fuller) menekankan bahwa hukum harus dapat diprediksi, diakses, dan diterapkan secara sistematis. Dalam konteks BUMN, tindakan diskresioner direksi hanya dapat dilindungi hukum jika sesuai norma yang berlaku dan tidak melanggar ketentuan hukum. Untuk mencegah tindakan yang mengutamakan kepentingan pribadi, dibutuhkan kepastian hukum dan kerangka tata kelola yang kuat. Prinsip-prinsip GCG mendukung teori ini dengan mendorong pengambilan keputusan yang etis dalam penggunaan diskresi. Sementara itu, *Corporate Governance Theory* menyediakan kerangka struktural dan prosedural agar kewenangan diskresi selaras dengan tujuan perusahaan, terutama di BUMN. Teori ini menekankan pentingnya pengawasan melalui dewan komisaris, komite audit, dan evaluasi kinerja.



⁹ Krisna, I, Implementasi Good Corporate Governance Pada Perusahaan Bumn (Studi Kasus Pada PT. PLN Persero), Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016

¹⁰ Hidayah, D, Penerapan Prinsip Keadilan Dalam Good Corporate Governance Terhadap Pemenuhan Hak-Hak Stakeholder Ditinjau Dari Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Universitas Semarang, 2023

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Data penelitian bersumber dari bahan hukum primer, sekunder, dan tersier yang dianalisis secara deduktif. Analisis difokuskan pada pengaturan kewenangan diskresi Direksi BUMN berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN beserta perubahannya, serta peraturan terkait lainnya, dengan menjadikan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran sebagai tolok ukur.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengaturan Kewenangan Diskresi Direksi BUMN Menurut Ketentuan Peraturan Perundang-undangan di Indonesia

Dalam Pasal 92 ayat (1) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), disebutkan bahwa Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan, serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan. UUPT tidak menyebutkan secara eksplisit istilah "diskresi", namun kewenangan tersebut diakui secara implisit sebagai bagian dari ruang kebebasan manajerial (*managerial discretion*).¹¹

Dalam konteks BUMN, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN beserta perubahannya memberikan dasar hukum pelaksanaan tugas Direksi, dengan penekanan bahwa BUMN dikelola secara profesional dan tidak terpengaruh oleh kepentingan politik, sesuai prinsip tata kelola yang baik. Namun dalam praktiknya, Direksi BUMN seringkali menghadapi dilema antara kepentingan korporasi dan tekanan eksternal, termasuk intervensi politik dan kebijakan negara.

Dalam sistem hukum korporasi di Indonesia, kewenangan diskresi yang dimiliki oleh direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan bagian integral dari fungsi manajerial yang dijalankan dalam kerangka hukum perusahaan. Meskipun istilah "diskresi" tidak secara eksplisit disebutkan dalam berbagai peraturan perundang-undangan, substansi kewenangan tersebut tercermin secara implisit dalam ketentuan mengenai tugas, tanggung jawab, serta batas-batas wewenang direksi dalam pengambilan keputusan. Salah satu dasar hukum utama yang relevan dalam hal ini adalah Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), yang dalam Pasal 92 ayat (1) menyatakan bahwa direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan demi kepentingan dan tujuan perseroan, serta mewakili perseroan di dalam maupun di luar pengadilan.

Kewenangan pengurusan yang bersifat luas ini secara praktik memungkinkan direksi untuk mengambil keputusan secara independen berdasarkan pertimbangan profesional. Dalam konteks tersebut, diskresi dipahami sebagai kebebasan bertindak berdasarkan penilaian bisnis (*business judgment*) dalam situasi yang tidak diatur secara rinci oleh hukum positif. Dengan demikian, ketika terjadi kekosongan atau ketidakjelasan normatif, direksi memiliki ruang untuk bertindak sesuai

¹¹ Abdulkadir, D, 2022, Pertanggungjawaban Pengurus Bank BumN Dalam Pemberian Kredit Oleh Bank BumN Periode 2001-2010, *Populis : Jurnal Sosial dan Humaniora*, 7(1)

dengan kepentingan terbaik perusahaan, sepanjang tindakan tersebut berlandaskan prinsip kehati-hatian dan akuntabilitas hukum.

Pasal 97 UUPT menegaskan prinsip tanggung jawab hukum atas penggunaan diskresi. Pasal tersebut menyatakan bahwa anggota direksi bertanggung jawab secara pribadi atas kerugian perseroan apabila terbukti bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya. Ketentuan ini menegaskan bahwa kebebasan dalam menggunakan diskresi tidak bersifat absolut, tetapi tetap harus dipertanggungjawabkan baik secara manajerial maupun hukum, khususnya apabila keputusan yang diambil merugikan perusahaan dan bertentangan dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Selain UUPT, pengaturan khusus mengenai BUMN juga terdapat dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara beserta perubahannya. Undang-undang ini memberikan dasar hukum mengenai fungsi direksi dalam mengelola BUMN sebagai entitas yang memiliki peran ganda, yaitu mencari keuntungan sekaligus memenuhi fungsi pelayanan publik (*public service obligation*). Pasal 14 undang-undang tersebut menegaskan bahwa direksi menjalankan pengurusan BUMN untuk kepentingan perusahaan sesuai dengan maksud dan tujuan pendiriannya. Dalam konteks ini, diskresi menjadi instrumen penting bagi direksi untuk merespons dinamika bisnis secara cepat, strategis, dan inovatif, namun tetap dalam bingkai hukum.

Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran BUMN memberikan batasan dan mekanisme normatif dalam pengambilan keputusan oleh direksi. Direksi diberikan kewenangan untuk menjalankan pengurusan perusahaan selama keputusan tersebut tidak termasuk dalam kategori keputusan strategis yang mensyaratkan persetujuan pemegang saham atau Menteri BUMN. Keputusan seperti pengalihan aset bernilai besar, pembentukan anak perusahaan, atau perubahan struktur modal memerlukan persetujuan dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) atau Kementerian BUMN. Dalam ruang antara keputusan strategis dan operasional harian inilah kewenangan diskresi direksi berlaku, yakni untuk menjamin kelangsungan usaha dan responsivitas perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Penggunaan diskresi juga harus memperhatikan ketentuan dalam Peraturan Menteri BUMN, khususnya Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/02/2015 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pengangkatan dan Pemberhentian Anggota Direksi BUMN. Dalam lampiran peraturan ini, ditekankan pentingnya integritas, kompetensi, kepemimpinan, serta pengalaman manajerial sebagai dasar normatif penggunaan diskresi oleh direksi. Selain itu, mekanisme evaluasi kinerja oleh Dewan Komisaris dan Kementerian BUMN menjadi bagian dari pengawasan terhadap pelaksanaan diskresi tersebut.

Dalam praktik hukum korporasi, doktrin *Business Judgment Rule* (BJR) berfungsi sebagai prinsip pelindung bagi direksi dalam menjalankan diskresi bisnis. Walaupun tidak diatur secara eksplisit dalam UUPT, doktrin ini banyak diterapkan untuk menilai apakah direksi dapat dibebaskan dari tanggung jawab hukum atas keputusan yang diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, dan berdasarkan informasi yang memadai. Mahkamah Agung Republik Indonesia dalam sejumlah putusan telah mulai mengadopsi pendekatan ini, yang memberikan legitimasi terhadap keputusan bisnis yang rasional meskipun berujung pada kerugian.

Pengaturan mengenai diskresi direksi juga mendapat pengaruh dari standar internasional tata kelola perusahaan, seperti OECD *Principles of Corporate Governance*, yang menekankan pentingnya

integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan korporasi. Dalam konteks BUMN, prinsip-prinsip ini diadopsi dalam Pedoman Umum GCG BUMN yang diterbitkan oleh Kementerian BUMN. Pedoman tersebut menggarisbawahi pentingnya dokumentasi, keterlibatan organ pengawas internal, serta analisis risiko dalam pelaksanaan keputusan diskresioner.

Pengawasan terhadap penggunaan diskresi difasilitasi melalui keberadaan Satuan Pengawasan Intern (SPI), Komite Audit, serta pengawasan aktif dari Dewan Komisaris dan Kementerian BUMN. Lembaga-lembaga ini memiliki peran strategis dalam menilai kesesuaian keputusan direksi dengan prinsip hukum dan GCG, melalui evaluasi proses pengambilan keputusan, justifikasi bisnis, hingga dokumentasi yang menyertainya. Dengan demikian, penggunaan diskresi tanpa dasar pertimbangan rasional dan dokumentasi yang memadai dapat menjadi objek audit dan bahkan tuntutan hukum.

Adanya kekosongan normatif atau *grey area* dalam hukum positif Indonesia terkait kewenangan diskresi menjadi tantangan tersendiri. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan pedoman teknis atau regulasi turunan oleh Kementerian BUMN yang secara eksplisit mengatur standar, prosedur, dan batasan kewenangan diskresi. Hal ini menjadi krusial terutama dalam situasi krisis ekonomi, pandemi, maupun transformasi digital, di mana penggunaan diskresi menjadi alat manajerial yang esensial.

Dengan mengacu pada kerangka hukum dan prinsip tata kelola yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kewenangan diskresi direksi BUMN merupakan bagian sah dari sistem hukum korporasi di Indonesia. Meskipun tidak selalu disebutkan secara eksplisit dalam peraturan perundang-undangan, kewenangan ini tetap harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, akuntabilitas, serta berlandaskan prinsip hukum dan GCG. Direksi tidak hanya bertanggung jawab atas hasil keputusan, tetapi juga atas proses pengambilan keputusan, termasuk integritas dan logika di balik keputusan tersebut. Oleh karena itu, penguatan regulasi serta peningkatan kapasitas profesional direksi menjadi elemen kunci dalam mencegah penyalahgunaan diskresi dan menjaga keberlanjutan tata kelola perusahaan yang sehat.

Analisa Kepastian Hukum Kewenangan Diskresi Direksi BUMN Dalam Perspektif Good Corporate Governance.

Kepastian hukum merupakan asas penting dalam sistem hukum Indonesia sebagaimana termaktub dalam Pasal 1 ayat (3) UUD 1945 yang menyatakan bahwa negara Indonesia adalah negara hukum. Namun, dalam praktiknya, diskresi seringkali berada dalam area abu-abu hukum (*grey area*). Tidak jarang, diskresi yang diambil dalam rangka menyelamatkan korporasi justru dipersoalkan secara hukum, bahkan membawa Direksi ke ranah pidana ketika keputusan dianggap merugikan negara, terutama pada BUMN.¹² Sebagai contoh, beberapa kasus korupsi yang melibatkan Direksi BUMN memperlihatkan ketiadaan batas yang jelas antara kebijakan bisnis dan tindakan yang dinilai sebagai pelanggaran hukum. Oleh karena itu, penguatan instrumen hukum dan peraturan pelaksana yang mengatur ruang lingkup diskresi sangat penting agar Direksi memiliki kepastian dalam bertindak.

Untuk memberikan kepastian hukum terhadap penggunaan diskresi oleh Direksi BUMN, maka perlu adanya kejelasan mengenai batasan, prosedur, serta mekanisme pertanggungjawaban dari setiap keputusan yang diambil. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN maupun Undang-

¹² Andrianto, F, 2020, Kepastian Hukum dalam Politik Hukum di Indonesia, *Administrative Law & Governance Journal*, 3(1).

Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas belum secara eksplisit mengatur ruang lingkup dan prosedur diskresi Direksi secara rinci.¹³ Hal ini menyebabkan munculnya celah hukum yang rawan disalahartikan, baik oleh penegak hukum maupun publik.

Ketiadaan pedoman baku juga menyebabkan setiap keputusan Direksi rentan ditafsirkan sebagai bentuk penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang, terlebih dalam situasi ketika keputusan bisnis berujung pada kerugian. Padahal, dalam dunia usaha, risiko kerugian merupakan hal yang wajar dan tidak selalu menunjukkan adanya niat jahat.¹⁴ Dalam konteks ini, penting untuk membedakan antara *business judgment* yang sah dan *malpraktik* manajerial yang berujung pada tindak pidana.

Kepastian hukum hanya dapat tercipta apabila ada peraturan pelaksana yang memberikan perlindungan normatif terhadap keputusan Direksi yang diambil secara profesional, proporsional, dan berdasarkan prinsip *good faith*. Salah satu langkah konkret yang dapat dilakukan adalah merumuskan pedoman diskresi dalam bentuk Peraturan Menteri BUMN atau Surat Edaran OJK yang menyelaraskan prinsip *business judgment rule* dengan asas akuntabilitas publik. Selain itu, lembaga audit internal dan eksternal perlu diperkuat untuk memastikan bahwa diskresi dilakukan dalam kerangka kepatuhan dan tata kelola yang baik. Dengan demikian, penyusunan regulasi yang jelas dan terukur mengenai diskresi tidak hanya memberikan perlindungan hukum bagi Direksi, tetapi juga memperkuat iklim investasi dan kepercayaan publik terhadap BUMN sebagai penggerak utama perekonomian nasional.

Dalam teori pertanggungjawaban hukum korporasi, Direksi sebagai subjek hukum dapat dimintakan pertanggungjawaban atas tindakan yang melampaui batas kewenangan atau menyimpang dari kepentingan perseroan. Pertanggungjawaban ini bisa bersifat perdata, pidana, maupun administratif. Namun, selama diskresi dilakukan berdasarkan itikad baik, prinsip kehati-hatian (*prudential principle*), dan sesuai dengan prinsip GCG, maka Direksi seharusnya mendapat perlindungan hukum.¹⁵

Perlindungan tersebut dapat dikaitkan dengan doktrin *business judgment rule* yang berlaku secara luas dalam hukum korporasi. Doktrin ini menekankan bahwa selama keputusan Direksi dilakukan dengan kehati-hatian, informasi yang memadai, dan tidak memiliki konflik kepentingan, maka Direksi tidak dapat dimintai pertanggungjawaban hukum walaupun keputusan tersebut kemudian terbukti merugikan.

Untuk memberikan kepastian hukum terhadap penggunaan diskresi, maka perlu adanya regulasi turunan atau pedoman yang mengatur secara eksplisit batas-batas kewenangan diskresi Direksi. Instrumen seperti Surat Edaran Mahkamah Agung, Peraturan Menteri BUMN, atau kebijakan internal masing-masing BUMN perlu memuat standar minimum penggunaan diskresi, mekanisme pelaporan, serta bentuk pertanggungjawaban yang jelas. Selain itu, penting pula adanya peran aktif Komisaris dan audit internal sebagai sistem pengawasan agar diskresi tetap dalam koridor GCG. Penguatan

¹³ Ansari, M, 2017, Penugasan Pemerintah Pada Badan Usaha Milik Negara Sektor Ketenagalistrikan Dalam Perspektif Hukum Korporasi, *PJIH*, 4(3).

¹⁴ Adawiyah, R, 2020, Perlindungan Hukum Debitor Pada Pinjaman Kredit Dalam Meningkatkan Taraf Hidup, *Masalah-Masalah Hukum*, 49(4).

¹⁵ Abdulkadir, D, 2022, Pertanggungjawaban Pengurus Bank BumN Dalam Pemberian Kredit Oleh Bank BumN Periode 2001-2010, *Populis : Jurnal Sosial dan Humaniora*, 7(1).

kapasitas hukum dan pelatihan tata kelola untuk Direksi juga diperlukan guna meminimalisasi risiko hukum yang timbul dari penggunaan diskresi.¹⁶

Good Corporate Governance menjadi acuan penting dalam menjalankan diskresi. GCG di Indonesia didasarkan pada lima prinsip utama: *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness*. Diskresi Direksi harus dijalankan dengan berpegang pada prinsip-prinsip ini agar tidak menimbulkan konflik kepentingan atau penyalahgunaan wewenang. Misalnya, dalam prinsip transparansi, Direksi wajib mengkomunikasikan secara terbuka kebijakan strategis yang diambil.¹⁷ Pada aspek akuntabilitas, diskresi harus disertai dengan pertanggungjawaban yang jelas kepada pemegang saham dan publik. Independensi diperlukan agar keputusan tidak dipengaruhi oleh pihak luar, sementara fairness menuntut keputusan dilakukan dengan itikad baik bagi seluruh pemangku kepentingan.

Dalam praktiknya, pelaksanaan diskresi oleh Direksi BUMN seringkali terjadi dalam situasi yang menuntut pengambilan keputusan cepat dan strategis, khususnya saat menghadapi dinamika pasar dan risiko bisnis yang tidak sepenuhnya diatur secara rinci dalam peraturan.¹⁸ Oleh karena itu, keberadaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi kerangka normatif sekaligus etis dalam menjalankan diskresi secara tepat.

Prinsip tanggung jawab (*responsibility*) mengharuskan Direksi tidak hanya patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, tetapi juga memegang prinsip etika dan keberlanjutan usaha.¹⁹ Dalam konteks ini, Direksi BUMN harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap keputusan yang diambil secara diskresioner. Hal ini sejalan dengan misi BUMN sebagai agen pembangunan nasional, bukan semata entitas bisnis berorientasi laba.

Selain itu, integrasi prinsip *accountability* mensyaratkan adanya sistem pengawasan dan pelaporan internal yang kuat. Mekanisme audit internal dan eksternal, komite audit, serta sistem pelaporan yang transparan berperan penting dalam memastikan bahwa penggunaan diskresi dapat dipertanggungjawabkan di hadapan pemangku kepentingan, termasuk Kementerian BUMN sebagai perwakilan negara.²⁰

Dengan memperhatikan prinsip *independency*, keputusan diskresioner harus bebas dari tekanan politik, kelompok usaha, atau kepentingan pribadi Direksi. Hal ini penting dalam mencegah konflik kepentingan yang berpotensi menurunkan kinerja dan merusak reputasi perusahaan. Implementasi GCG secara konsisten tidak hanya mendukung legitimasi keputusan Direksi, tetapi juga menciptakan kepastian hukum yang kuat dalam pengelolaan diskresi di BUMN.

Dalam konteks hukum korporasi Indonesia, tanggung jawab Direksi tidak hanya melekat secara individual tetapi juga kolektif. Hal ini ditegaskan dalam Pasal 97 Undang-Undang Nomor 40 Tahun

¹⁶ Lassa, K, 2021, Penggunaan Diskresi Oleh Kepala Daerah Pada Penanggulangan Bencana Alam, *Skripsi*, Universitas Hasanuddin Makasar.

¹⁷ Adristiara, D, 2025, Penerapan Prinsip Good Corporate Governance terhadap Pemenuhan Hak Pekerja, *Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara*, 3(2), 37-50.

¹⁸ Hardinata, P, 2022, Pertanggungjawaban Pidana Korporasi Dalam Pemulihan Kerugian Keuangan Negara Pada Tindak Pidana Korupsi. *Skripsi*, Universitas Hasanuddin.

¹⁹ Saputri, T, 2024, Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Dan Prinsip Kewajaran Sebagai Batasan Vicarious Liability Perseroan Terbatas. *Refleksi Hukum: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(2), 2541-5417.

²⁰ Parianti, P, Sahrir, S., & Syamsuddin, S. (2023). Pengaruh penerapan prinsip good corporate governance dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Owner*, 7(3). <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1425>

2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT), yang menyatakan bahwa setiap anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, penggunaan diskresi harus benar-benar berdasarkan pertimbangan yang objektif, tidak menyimpang dari tujuan Perseroan, serta dilakukan dengan penuh tanggung jawab sesuai tugas dan fungsi Direksi.

Dalam praktiknya, doktrin *business judgment rule* dapat menjadi alat perlindungan hukum bagi Direksi, namun tidak berlaku secara absolut. Jika terbukti bahwa keputusan dibuat tanpa kehati-hatian yang semestinya, terdapat itikad tidak baik, atau terdapat konflik kepentingan, maka perlindungan doktrin ini tidak dapat diberikan.²¹ Untuk itu, setiap keputusan diskresi harus didokumentasikan secara tertulis dan terdokumentasi dengan baik, termasuk proses pengambilan keputusannya, alternatif yang dipertimbangkan, serta hasil analisis risiko dan dampaknya.

Selain itu, penting juga mencermati perkembangan yurisprudensi di Indonesia yang mulai mengadopsi prinsip-prinsip perlindungan terhadap keputusan bisnis yang dilakukan secara wajar dan bertanggung jawab. Beberapa putusan pengadilan telah mengakui ruang kebijakan bisnis Direksi selama dapat dibuktikan adanya kepatuhan terhadap prosedur, asas kehati-hatian, dan prinsip GCG.²²

Sebagai langkah preventif, selain regulasi eksplisit, pelatihan dan pembinaan hukum secara berkelanjutan terhadap Direksi BUMN harus menjadi agenda rutin dari Kementerian BUMN atau otoritas pengawas. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan pemahaman yang mendalam mengenai batas-batas diskresi yang sah serta meningkatkan sensitivitas terhadap risiko hukum yang mungkin timbul dari tindakan diskresioner yang tidak sesuai ketentuan.

PENUTUP / KESIMPULAN

Pengaturan kewenangan diskresi Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam peraturan perundang-undangan Indonesia secara eksplisit memang belum diatur secara rinci, namun secara normatif dapat ditemukan dalam beberapa ketentuan hukum yang memberikan ruang bagi Direksi untuk mengambil keputusan strategis dalam mengelola perseroan. Dalam Pasal 92 ayat (1) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), ditegaskan bahwa Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perseroan, serta mewakili perseroan di dalam dan di luar pengadilan. Meskipun istilah "diskresi" tidak disebutkan secara eksplisit, namun ketentuan ini memberi dasar hukum bagi adanya kebebasan manajerial (*managerial discretion*) yang dimiliki Direksi dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks BUMN, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN menekankan bahwa pengelolaan BUMN harus dilakukan secara profesional dan independen dari intervensi politik, serta berpedoman pada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*).

²¹ Sembodo, G, 2022, Urgensi Penerapan Prinsip Business Judgment Rule Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019 Tentang Investasi Pemerintah, *Jurnal Poros Hukum Padjadjaran*, 3(2).

²² Liong, K, 2022, Analisis Penerapan Good Corporate Governance PT Bank Central Asia Tbk (*Analysis of the Implementation of Good Corporate Governance PT Bank Central Asia Tbk*), *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas (Jastaka)*. 2(1), 1-28.

Kepastian hukum terhadap kewenangan diskresi Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam perspektif *Good Corporate Governance* (GCG) sangat bergantung pada sejauh mana prinsip-prinsip GCG diinternalisasi dan diimplementasikan dalam pengambilan keputusan strategis oleh Direksi. GCG, yang terdiri dari prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan, memberikan kerangka normatif untuk memastikan bahwa diskresi dijalankan secara profesional, etis, dan sesuai dengan tujuan perseroan. Dalam praktiknya, diskresi sering diperlukan ketika Direksi dihadapkan pada situasi yang tidak secara eksplisit diatur oleh regulasi, seperti dinamika pasar atau kondisi krisis. Namun, tanpa kepastian hukum yang memadai, diskresi ini berisiko disalahartikan sebagai penyimpangan atau bahkan pelanggaran hukum, apalagi jika keputusan tersebut berujung pada kerugian. Oleh karena itu, perlindungan hukum atas kewenangan diskresi hanya dapat diberikan jika Direksi dapat membuktikan bahwa keputusan diambil berdasarkan prinsip kehati-hatian, tanpa konflik kepentingan, dan melalui proses yang terdokumentasi dengan baik sejalan dengan doktrin *business judgment rule*.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, P. (1981). *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta : Ghalia
- Budi, M, Aliran Uang Korupsi Pengadaan Pesawat Garuda yang Rugikan Negara Rp 9,37T, 2023, <https://news.detik.com/berita/d-6938435/aliran-uang-korupsi-pengadaan-pesawat-garuda-yang-rugikan-negara-rp-9-37-t>
- Firmansyah, A., Machmud, A., Suparji, S. (2024). Peran BUMN sebagai Pilar Utama Ekonomi Nasional yang Mandiri: Sebuah Kajian Hukum Korporasi. *Binamulia Hukum*. 13. 517-528. 10.37893/jbh.v13i2.952.
- Hidayah, D, Penerapan Prinsip Keadilan Dalam Good Corporate Governance Terhadap Pemenuhan Hak-Hak Stakeholder Ditinjau Dari Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, Universitas Semarang, 2023.
- Krisna, I, Implementasi Good Corporate Governance Pada Perusahaan Bumn (Studi Kasus Pada PT. PLN Persero), Universitas Muhammadiyah Makassar, 2016.
- Kun, Kuadrat, Tubagus., Gultom, Elisatris. "Tinjauan Hukum Dan Kepatuhan Terhadap Good Corporate Governance Pada Perusahaan BUMN (Studi Kasus PT Asuransi Jiwasraya (Persero))". *Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara* Volume 2, Nomor 1, Februari 2024.
- Magdalena, T., Setiawan, D., Aryani, Y. A., Widarjo, W. (2024). Apakah Karakteristik Direksi Mempengaruhi Kinerja Keuangan BUMN?. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 8(1).
- Pakpahan, Ragita, Ana, Dosni., Sihombing, Grecya, Nancy., Sangadah, Nur, "Penerapan Prinsip Good Corporate Governance dalam Hukum Perusahaan: Mengoptimalkan Akuntabilitas dan Transparansi di Perusahaan Indonesia", *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik* Volume 1, Nomor 6, Desember 2024.
- Pramono, B, "Diskresi Yang Dilakukan Aparat Penegak Hukum Dalam Sistem Hukum Militer Indonesia", *Jurnal Hukum Magnum Opus*, Volume 3, Nomor 1, Februari 2020.

- Ridwan, H. R. (2018). Hukum Administrasi Negara, Cetakan ke-14. Rajawali Press. Jakarta.
- Rusadi Kantaprawira, Hukum dan Kekuasaan, Makalah, (Yogyakarta : Universitas Islam Indonesia, 1998).
- Saptono, P. B., & Purwanto, D. (2022). Analisis ketidakefektifan good corporate governance dalam pencegahan korupsi di BUMN. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 8(1).
- Sharon, G, Teori Wewenang Dalam Perizinan, *Jurnal Hukum Universitas Krisnadwipaya*, 1(1), 2019.
- Sunggono, B. (2013). Metodologi Penelitian Hukum. Rajawali Pers. Jakarta
- Tempo. (2025). Kasus-kasus Korupsi yang Membelit BUMN. <https://www.tempo.co/hukum/kasus-kasus-korupsi-yang-membelit-bumn-1364514>
- Wijaya, I, Rekonstruksi Regulasi Perlindungan Hukum Terhadap Direksi BUMN yang Merugikan Keuangan Negara Berdasarkan Nilai Keadilan, Universitas Islam Sultan Agung, 2023.

Perundangan :

- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara beserta perubahannya
- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia