



Peran *Good Corporate Governance* Sebagai Mekanisme Hukum Preventif Dalam Tata Kelola Direksi PT Utama Karya (Persero)

Renilda Filiandini

Universitas Al-Azhar Indonesia, Jakarta, Indonesia

*Corresponding Author: Renilda Filiandini

✉ renilda.filiandini@gmail.com

Artikel Histori

Direvisi: 19-06-2026

Diterima: 10-08-2026

Diterbitkan: 24-09-2026

Abstrak: Penelitian ini menganalisis efektivitas *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai instrumen hukum preventif dalam membatasi diskresi direksi PT Utama Karya (Persero), khususnya pasca perubahan kelembagaan BUMN menjadi Badan Pengelola BUMN (BP BUMN). Permasalahan utama terletak pada kesenjangan antara pengaturan normatif GCG dan efektivitasnya dalam memberikan kepastian hukum terhadap batas kewenangan serta pertanggungjawaban direksi. Penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan konseptual, serta analisis interpretatif dan preskriptif terhadap regulasi BUMN dan *Corporate Governance Code* (CGC) perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun PT Utama Karya telah menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran melalui sistem pengendalian internal, *Whistleblowing System*, serta kebijakan anti-gratifikasi, implementasi tersebut masih bersifat prosedural dan belum dirumuskan secara preskriptif sebagai pembatas diskresi direksi. Perubahan kelembagaan BUMN juga menimbulkan ketidakpastian regulasi dan melemahkan legitimasi daya ikat CGC. Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada penegakan GCG sebagai norma operasional yang harus dirumuskan secara eksplisit dalam membatasi *fiduciary duty* dan penerapan *business judgment rule*, sehingga berfungsi tidak hanya sebagai pedoman etis, tetapi sebagai instrumen hukum preventif yang menjamin kepastian hukum dalam tata kelola BUMN.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance*; BP BUMN; *Corporate Governance Code* PT Utama Karya

Abstract: This study examines the effectiveness of *Good Corporate Governance* (GCG) as a preventive legal mechanism in limiting the discretionary authority of the Board of Directors of PT Utama Karya (Persero), particularly following the institutional transformation of State-Owned Enterprises (SOEs) into the State-Owned Enterprise Management Agency (BP BUMN). The core legal issue lies in the gap between the normative regulation of GCG and its practical effectiveness in ensuring legal certainty regarding the limits of directors' authority and accountability. This research employs a normative juridical method with statutory and conceptual approaches, supported by interpretative and prescriptive legal analysis of SOE regulations and the company's *Corporate Governance Code* (CGC). The findings demonstrate that although PT Utama Karya has formally implemented GCG principles—namely transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness—through internal control systems, whistleblowing mechanisms, and anti-gratification policies, such implementation remains largely procedural and has not been formulated prescriptively as a binding limitation on directors' discretion. Moreover, the institutional restructuring of SOEs has generated regulatory uncertainty and weakened the normative force of the CGC. The scientific contribution of this study lies in reaffirming GCG as an operational legal norm that must be explicitly designed to delimit fiduciary duties and the application of the *business judgment rule*, thereby functioning not merely as an ethical guideline but as a preventive legal instrument ensuring legal certainty in SOE governance.

Keywords: *Good Corporate Governance*; PT Utama Karya (Persero); Prevention of Abuse of Authority

Pendahuluan

Latar Belakang Masalah

Perseroan Terbatas (PT) sebagai salah satu bentuk badan hukum di Indonesia diatur secara komprehensif dalam Undang-Undang (UU) Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, sebagaimana telah diperbarui melalui Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2022 yang menetapkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (UU) Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi undang-undang. Kerangka hukum tersebut mengatur penyelenggaraan perseroan dengan menempatkan pembagian kewenangan antar organ perseroan dalam suatu sistem distribusi kekuasaan yang jelas.¹

Selanjutnya dari segi struktural, dalam ketentuan Pasal 92 ayat (1) UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menegaskan bahwa Direksi memikul tanggung jawab menyeluruh atas pengelolaan perseroan guna mencapai maksud dan tujuan perusahaan, sekaligus berwenang mewakili perseroan dalam hubungan hukum, baik di dalam maupun di luar forum peradilan. Meskipun undang-undang tersebut tidak secara tegas menggunakan istilah “diskresi”, lingkup kewenangan yang diberikan kepada Direksi pada hakikatnya mencerminkan pengakuan implisit terhadap adanya kebebasan manajerial (*managerial discretion*) dalam menjalankan fungsi pengurusan perseroan.²

Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan atas kebijakan serta pelaksanaan pengurusan perseroan, baik secara umum maupun khusus, dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam rangka menjamin pengelolaan perusahaan yang *prudent*. Adapun Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang terdiri atas para pemegang saham, memegang kewenangan atas keputusan-keputusan tertentu yang tidak dilimpahkan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, sepanjang ditentukan oleh Undang-Undang Perseroan Terbatas dan/atau Anggaran Dasar perseroan.³ Dengan demikian, RUPS dapat dipahami sebagai organ yang memiliki kewenangan residual, yakni kewenangan atas hal-hal yang tidak secara tegas dialokasikan kepada organ perseroan lainnya. Dalam kedudukannya tersebut, RUPS menjalankan fungsi kontrol strategis terhadap arah dan kebijakan perseroan.⁴

Pendirian BUMN Persero bertujuan untuk memperoleh keuntungan serta untuk mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, BUMN mengemban dua fungsi pokok, yakni mengoptimalkan perolehan keuntungan serta melaksanakan peran sosial dalam penyediaan dan pemenuhan kebutuhan publik.⁵ Oleh sebab itu untuk mewujudkan tujuan tersebut Pemerintah Indonesia melalui Kementerian BUMN telah secara aktif mengupayakan penguatan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai standar nilai yang bersifat wajib bagi seluruh pelaku usaha dalam menjalankan aktivitas bisnis di wilayah Indonesia.⁶

Meskipun saat ini status kelembagaan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah resmi berubah jadi Badan Pengaturan (BP) BUMN seiring disahkannya Rancangan Undang-Undang (RUU) tentang Perubahan Keempat atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, oleh sebab itu sampai saat ini masih belum ada perubahan ataupun pembaruan regulatif yang khususnya mengatur mengenai prinsip GCG pada perusahaan BUMN.⁷

¹ Charisa Dwi Santika dkk., “Batas Kewenangan Direksi dan Dewan Komisaris dalam Pengelolaan Perusahaan Berkaitan dengan Dicaputnya Izin Usaha Pertambangan: Studi Kasus Putusan No.3/Pdt.G/2023/PN Mgg,” *Demokrasi: Jurnal Riset Ilmu Hukum, Sosial dan Politik* 2, no. 4 (2025): 148.

² Dodi Suhartono Abdulkadir, “Pertanggungjawaban Pengurus Bank BUMN Dalam Pemberian Kredit Oleh Bank BUMN Periode 2001-2010,” *Jurnal Sosial Dan Humaniora* 7, no. 1 (2022): 7.

³ Santika dkk., “Batas Kewenangan Direksi dan Dewan Komisaris dalam Pengelolaan Perusahaan Berkaitan dengan Dicaputnya Izin Usaha Pertambangan,” 149.

⁴ Jeva Fitri Fadilla dan Daly Emi, “Kepastian Hukum Terkait Kewenangan Notaris Dalam Mengesahkan Akta Risalah Rups Yang Diselenggarakan Secara Elektronik,” *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)* 7, no. 1 (2023): 54.

⁵ Agnes Angelina Siallagan Dkk., “Tinjauan Yuridis Ditolaknya Pernyataan Pailit Atas Dasar Perlakuan Yang Sama Pada Anak Perusahaan Bumh,” *Acta Law Journal* 1, No. 2 (2023): 106–20

⁶ PT Utama Karya, *Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance Code) Dan Komitmen Dewan Komisaris Dan Direksi Pt Utama Karya (Persero)* (Jakarta: Pt Utama Karya, 2025), 1.

⁷ Ignacio Geordi Oswaldo, “Kementerian BUMN Resmi Berubah Jadi Badan, Status Pegawai Diubah?,” *detikbali*, 2 Oktober 2025, <https://www.detik.com/bali/bisnis/d-8141616/kementerian-bumn-resmi-berubah-jadi-badan-status-pegawai-diubah>.

Secara normatif, penerapan GCG pada BUMN telah diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan Menteri BUMN, yang bertujuan untuk menciptakan transparansi, akuntabilitas, serta membatasi ruang diskresi direksi dalam pengambilan keputusan perusahaan. Direksi pada BUMN memegang pertanggungjawaban secara menyeluruh atas penyelenggaraan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Perseroan, dan kewenangan tersebut diatur dalam Pasal 109 angka (1) Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Cipta Kerja, yang mengubah ketentuan Pasal 1 ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Sebagai organ Perseroan yang memiliki kewenangan luas dalam mengelola BUMN, kewenangan tersebut seharusnya dijalankan dalam koridor hukum dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik guna mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang.⁸

Selain itu juga dalam dinamika yurisprudensi di Indonesia menunjukkan kecenderungan untuk mengakomodasi prinsip perlindungan terhadap keputusan bisnis yang diambil secara rasional dan bertanggung jawab. Sejumlah putusan pengadilan telah mengakui adanya ruang kebijakan (*business discretion*) bagi direksi, sepanjang dapat dibuktikan bahwa keputusan tersebut diambil dengan mematuhi prosedur yang berlaku, menerapkan asas kehati-hatian, serta selaras dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).⁹

Selanjutnya, masih terdapat kesenjangan antara pengaturan normatif GCG dan efektivitas penerapannya dalam membatasi diskresi-direksi BUMN. Secara konseptual, doktrin *Business Judgment Rule* merupakan turunan dari prinsip *fiduciary duty* yang berfungsi memberikan perlindungan hukum kepada direksi atas keputusan bisnis sepanjang keputusan tersebut diambil berdasarkan itikad baik, kehati-hatian, serta loyalitas terhadap kepentingan perseroan. Namun sifatnya tidak mutlak, perlindungan tersebut gugur apabila dapat dibuktikan bahwa keputusan diambil tanpa standar kehati-hatian yang layak, didasari itikad tidak baik, atau mengandung benturan kepentingan, sehingga Direksi tidak lagi dapat berlindung di balik doktrin tersebut.¹⁰

Doktrin ini pada dasarnya membuka ruang diskresi bagi direksi dalam menentukan kebijakan strategis perusahaan. Namun, dalam konteks Badan Usaha Milik Negara, ruang diskresi tersebut berada dalam kondisi yang lebih kompleks karena keputusan direksi tidak hanya berdampak pada kepentingan korporasi, tetapi juga beririsan dengan kepentingan publik dan potensi kerugian keuangan negara.¹¹

Kemudian, berbagai kasus dan dinamika pengelolaan BUMN menunjukkan bahwa prinsip-prinsip GCG kerap bersifat formalistik dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen hukum preventif terhadap potensi penyalahgunaan kewenangan oleh direksi. Sebagai contoh adalah sejumlah mantan direksi BUMN tercatat menghadapi proses hukum hingga pemidanaan, sebagaimana diberitakan oleh media dan tercermin dalam data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Di antaranya adalah mantan Direktur Utama PT Pertamina (Persero) Karen Agustiawan dalam perkara pengadaan LNG yang menimbulkan kerugian negara; Budi Tjahjono dari PT Jasindo (Persero) yang didakwa terkait praktik pembayaran komisi fiktif; serta RJ Lino dari PT Pelindo II (Persero) yang terjerat kasus pengadaan alat berat yang tidak sesuai dengan ketentuan prosedural.¹²

Kondisi tersebut akan menjadi semakin relevan pasca perubahan kelembagaan BUMN dari Kementerian BUMN menjadi Badan Pengelola BUMN (BP BUMN) berdasarkan UU Nomor 16 Tahun 2025. Perubahan kelembagaan ini membawa implikasi terhadap pola pengawasan dan tata kelola BUMN yang hingga saat ini belum disertai dengan pembaruan regulasi yang secara khusus mengatur penerapan prinsip GCG dalam konteks kelembagaan baru tersebut. Akibatnya, ketentuan GCG yang berlaku masih

⁸ Sudarna, "Penerapan Business Judgment Rule Terkait Dengan Keputusan Direksi Pt Bumh," *Lex Stricta*: 3, No. 3 (2025): 193–210.

⁹ Kek Liong, "Analisis Penerapan Good Corporate Governance PT Bank Central Asia Tbk," *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas* 2, no. 1 (2022): 2.

¹⁰ Gatut Priyo Sembodo Dkk., "Urgensi Penerapan Prinsip Business Judgment Rule Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019 Tentang Investasi Pemerintah," *Jurnal Poros Hukum Padjadjaran* 3, No. 2 (2022): 3.

¹¹ Anisa Deny Setiawati dan Mokhamad Gisa Vitrana, "Doktrin Business Judgment Rule Dalam UU BUMN: Batas Tanggung Jawab Direksi Dalam Tindak Pidana Korupsi," *JURNAL RECHTENS* 14, no. 1 (2025): 161.

¹² "Kasus-kasus Korupsi yang Membeli BUMN | tempo.co," *Tempo*, 7 Mei 2025, <https://www.tempo.co/hukum/kasus-kasus-korupsi-yang-membeli-bumn-1364514>.

bertumpu pada regulasi sebelumnya atau Peraturan Menteri (Permen) Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-1/MBU/03/2023, sehingga menimbulkan ketidakjelasan mengenai efektivitasnya dalam membatasi diskresi-direksi BUMN, termasuk pada PT Utama Karya (Persero), dalam menyelenggarakan GCG.

Meskipun berbagai kajian dan regulasi telah menempatkan GCG sebagai prinsip dasar tata kelola BUMN, konstruksi normatifnya masih dominan dipahami sebagai pedoman etis dan administratif dalam praktik manajerial. Belum terdapat perumusan yang secara eksplisit memposisikan GCG sebagai instrumen hukum preventif yang berfungsi membatasi diskresi direksi dalam kerangka *fiduciary duty* dan penerapan *business judgment rule*, terlebih dalam konteks perubahan kelembagaan BUMN menjadi Badan Pengelola BUMN (BP BUMN). Kekosongan konstruksi normatif tersebut menimbulkan ambiguitas mengenai batas kewenangan direksi serta konsekuensi yuridis atas pelanggaran prinsip GCG.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis implementasi prinsip-prinsip GCG sebagai instrumen hukum preventif dalam membatasi diskresi direksi BUMN, khususnya pada PT Utama Karya (Persero), serta mengkaji kendala normatif dan praktis yang muncul dalam penerapannya pasca transformasi kelembagaan menjadi BP BUMN.

Rumusan Masalah

- Bagaimanakah implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pencegahan penyalahgunaan wewenang pada PT Utama Karya (Persero)?
- Apakah kendala yuridis dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Utama Karya (Persero) pasca perubahan kelembagaan BUMN, serta solusi normatif untuk memperkuat legitimasi dan efektivitas *Corporate Governance Code*?

Tujuan Penelitian

- Menganalisis implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang pada PT Utama Karya (Persero).); dan
- Mengetahui kendala yuridis dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Utama Karya (Persero) pasca perubahan kelembagaan BUMN, serta solusi normatif untuk memperkuat legitimasi dan efektivitas *Corporate Governance Code*.

Manfaat Penelitian

- Manfaat Teoritis :
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan khazanah keilmuan hukum, khususnya pada bidang hukum perusahaan dan tata kelola korporasi.
- Manfaat Praktis :
Studi ini diharapkan berkontribusi dalam penguatan sistem tata kelola dan pengawasan korporasi, khususnya bagi para pengambil kebijakan dan organ perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode yuridis normatif, yaitu penelitian hukum yang bertumpu pada kajian kepustakaan dengan menempatkan hukum sebagai norma atau kaidah yang bersifat preskriptif. Metode ini digunakan untuk menganalisis permasalahan hukum melalui penelaahan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku (*positive law*) serta doktrin dan prinsip hukum yang relevan, tanpa melibatkan pengumpulan data empiris.¹³

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam kajian ini mencakup pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan perundang-undangan dilakukan melalui penelaahan terhadap berbagai regulasi yang mengatur penerapan prinsip

¹³ Wiwik Sri Widiarty, *Buku Ajar Metode Penelitian Hukum*, 1 ed. (Yogyakarta: Publika Global Media, 2024), 26.

Good Corporate Governance (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), khususnya ketentuan yang berkaitan dengan kewenangan, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban direksi. Penelaahan ini bertujuan untuk mengidentifikasi struktur normatif yang membentuk batasan serta ruang diskresi organ direksi dalam kerangka hukum positif.

Adapun pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis konsep, asas, dan prinsip GCG sebagai konstruksi hukum yang berfungsi tidak hanya sebagai pedoman etik-manajerial, tetapi juga sebagai instrumen normatif dalam membatasi diskresi direksi serta menjamin kepastian hukum. Pendekatan ini memungkinkan penelusuran dimensi teoretis GCG dalam konteks hukum perusahaan dan tata kelola korporasi.

Analisis hukum dalam penelitian ini dilakukan secara interpretatif dan preskriptif. Analisis interpretatif digunakan untuk menafsirkan norma-norma hukum yang mengatur penerapan prinsip GCG, baik melalui penafsiran sistematis maupun konseptual, guna memperoleh pemahaman yang utuh mengenai makna, batas, dan ruang lingkup kewenangan direksi BUMN. Selanjutnya, analisis preskriptif digunakan untuk menilai kecukupan dan efektivitas norma-norma GCG dalam membatasi kewenangan direksi serta menjamin kepastian hukum, khususnya pasca perubahan kelembagaan BUMN menjadi Badan Pengelola BUMN (BP BUMN). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga menawarkan rekomendasi normatif atas penguatan konstruksi tata kelola korporasi.

Bahan hukum dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder. Bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan yang relevan dengan objek kajian, antara lain Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara, Pedoman GCG PT Utama Karya (Persero), serta berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan lain yang mengatur tata kelola BUMN dan kewenangan direksi.

Sementara itu, bahan hukum sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang meliputi literatur hukum, artikel dalam jurnal ilmiah, pandangan dan doktrin para sarjana, serta dokumen resmi lainnya yang relevan dengan isu hukum yang diteliti. Bahan hukum sekunder tersebut tidak hanya berfungsi sebagai pelengkap, tetapi juga sebagai landasan konseptual dan kerangka analitis dalam menafsirkan norma hukum serta mengevaluasi efektivitas penerapan prinsip GCG.

Dengan demikian, keseluruhan bahan hukum yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan untuk membangun argumentasi hukum yang bersifat interpretatif sekaligus preskriptif, guna menghasilkan rekomendasi normatif terhadap penguatan tata kelola dan pembatasan diskresi direksi dalam konteks BUMN.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Dalam Pencegahan Penyalahgunaan Wewenang Pada PT Utama Karya

Sejarah dari PT Utama Karya (Persero) yang merupakan salah satu BUMN di Indonesia serta usaha dalam bidang jasa konstruksi juga pengembangan properti dan infrastruktur. Perusahaan ini memiliki sejarah panjang yang bermula dari keberadaannya sebagai cabang perusahaan asing *Hollandsche Beton Maatschappij* (HBM) pada masa kolonial Belanda. Setelah kemerdekaan Indonesia, pemerintah mengambil alih cabang tersebut melalui proses nasionalisasi pada tahun 1961 dan selanjutnya menetapkan sebagai perusahaan negara dengan nama Perusahaan Negara (PN) Utama Karya. Transformasi kelembagaan kemudian terjadi pada 15 Maret 1973, ketika status perusahaan resmi berubah menjadi perseroan terbatas (Persero). Hingga saat ini, PT Utama Karya telah memiliki sejumlah entitas anak usaha, antara lain PT HK Realtindo, PT Hakaaston, dan PT HK Infrastruktur, yang mendukung aktivitas bisnis utamanya di bidang pembangunan infrastruktur nasional.¹⁴

¹⁴ PT Utama Karya, *Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance Code) Dan Komitmen Dewan Komisaris Dan Direksi Pt Utama Karya (Persero)*, Vii.

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Utama Karya (Persero) secara normatif telah diatur melalui berbagai regulasi, antara lain Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN, serta Pedoman GCG internal perusahaan. Secara formal, pengaturan tersebut menunjukkan adanya kepatuhan PT Utama Karya (Persero) terhadap kewajiban penerapan GCG sebagai standar tata kelola perusahaan BUMN.¹⁵

Namun demikian, dalam perspektif teori kepastian hukum, keberadaan pengaturan normatif semata belum cukup untuk menjamin pembatasan kewenangan direksi secara efektif. Kepastian hukum tidak hanya mensyaratkan adanya norma tertulis, tetapi juga menuntut kejelasan, konsistensi, dan daya mengikat norma tersebut dalam mengarahkan serta membatasi tindakan subjek hukum. Oleh karena itu, analisis terhadap penerapan GCG perlu diarahkan pada sejauh mana prinsip-prinsip tersebut berfungsi sebagai instrumen hukum yang mampu mengendalikan diskresi direksi, bukan sekadar sebagai pedoman administratif atau etika manajerial. Dari sudut pandang doktrin hukum korporasi, direksi memiliki kewenangan pengurusan perusahaan yang luas berdasarkan prinsip *Fiduciary Duty*.¹⁶

Namun, kewenangan tersebut tidak bersifat absolut dan harus dibatasi oleh norma hukum serta prinsip tata kelola yang baik. Dalam hal ini, GCG tidak hanya berfungsi sebagai wujud kepatuhan terhadap ketentuan hukum yang berlaku, tetapi juga sebagai instrumen normatif untuk mendorong peningkatan kinerja perusahaan serta menciptakan iklim usaha dan investasi yang sehat dan berkelanjutan.¹⁷ Apabila prinsip GCG tidak dirumuskan secara jelas dalam regulasi atau tidak diimplementasikan secara konsisten, maka pembatasan kewenangan direksi menjadi kabur dan sulit diukur.

Dari berbagai kasus yang sudah penulis sebutkan sebelumnya, hal tersebut mencerminkan tingginya tingkat kerentanan ruang diskresi direksi BUMN terhadap perbedaan penafsiran dalam pengambilan keputusan bisnis. Oleh karena itu, penerapan prinsip GCG menjadi krusial sebagai kerangka etika dan tata kelola dalam setiap proses pengambilan keputusan.¹⁸ Permasalahan tersebut akan menjadi semakin signifikan pasca perubahan kelembagaan BUMN menjadi Badan Pengelola BUMN. Perubahan ini membawa implikasi terhadap struktur pengawasan dan hubungan kewenangan antara negara, BUMN, dan direksi. Namun, hingga saat ini belum terdapat pengaturan yang secara khusus dan komprehensif mengatur penerapan GCG dalam kerangka kelembagaan BP BUMN. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakpastian hukum terkait batas kewenangan direksi, karena prinsip GCG yang diterapkan masih bertumpu pada regulasi sebelumnya yang dirancang dalam konteks kelembagaan yang berbeda.

Dalam aras realita, upaya mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang, PT Utama Karya (Persero) telah menetapkan dan menerapkan berbagai mekanisme pengendalian internal yang dirancang untuk menjaga integritas dan akuntabilitas pengelolaan perusahaan, dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Kebijakan Sistem Pengendalian Internal dan Audit:

Sebagai bagian dari penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi, Direksi memiliki kewajiban untuk melaksanakan fungsi pengawasan internal dengan cara membentuk SPI atau Satuan Pengawasan Intern serta Piagam Audit Internal yang ditetapkan menjadi pegangan dalam pelaksanaan audit di lingkungan perusahaan.¹⁹ Perusahaan menerapkan Kebijakan Pengendalian Internal yang mencakup mekanisme *control environment*, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, komunikasi, dan pemantauan. Sistem ini dirancang untuk mendeteksi dan mencegah penyimpangan sejak dini, termasuk penyalahgunaan kewenangan dalam pengelolaan aset atau pengambilan keputusan. Selain itu, fungsi SPI berperan penting

¹⁵ *Ibid.*, vi.

¹⁶ Elia Fransisco Silitonga dkk., "Penerapan Prinsip Business Judgment Rule Terhadap Pertanggungjawaban Perdata Direksi Perseroan: Analisis Putusan No.915 K/Pdt/2017 dan No.83/Pdt.G/2016/PN.Sby," *Locus: Jurnal Konsep Ilmu Hukum* 2, no. 2 (2022): 88.

¹⁷ Mohamad Farhan Wahyudin, "Tinjauan Yuridis terhadap Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Terhadap Praktik Pasar Modal Di Indonesia," *Jurnal Hukum, Administrasi Publik Dan Negara* 2, No. 4 (2025): 214.

¹⁸ Bambang Hajar Herwibowo dkk., "Kepastian Hukum Kewenangan Diskresi Direksi BUMN Dalam Perspektif Prinsip Good Corporate Governance," *CENDEKIA : Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah* 2, no. 8 (2025): 1493.

¹⁹ PT Utama Karya, *Pedoman Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance Code) Dan Komitmen Dewan Komisaris Dan Direksi Pt Utama Karya (Persero)*, 47.

dalam memberikan evaluasi independen terhadap efektivitas pengendalian, memastikan kepatuhan terhadap kebijakan, serta menindaklanjuti temuan audit.²⁰

b. Kebijakan *Whistleblowing System* (WBS) :

Sistem ini memberikan sarana pelaporan bagi karyawan maupun pemangku kepentingan lainnya terhadap dugaan pelanggaran atau penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan. Laporan yang masuk diproses secara rahasia dengan mekanisme perlindungan terhadap pelapor dan pemberian sanksi bagi pihak yang terbukti melakukan pelanggaran. Dengan demikian, budaya pelaporan dini (*early warning system*) terbentuk dan menjadi bagian dari sistem kontrol sosial internal perusahaan.²¹

c. Kebijakan Pengendalian Gratifikasi :

PT Utama Karya (Persero) juga menerapkan kebijakan pengendalian gratifikasi untuk mencegah penyalahgunaan jabatan dalam bentuk penerimaan hadiah atau fasilitas yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan, tindakan curang, dan perilaku yang menyimpang. Selain itu, kebijakan ini mewajibkan seluruh insan perusahaan, termasuk Dewan Komisaris dan Direksi, untuk menghindari situasi di mana kepentingan pribadi dapat memengaruhi keputusan bisnis perusahaan. Pengawasan terhadap kebijakan ini dilakukan secara berjenjang melalui mekanisme laporan periodik dan evaluasi oleh Dewan Komisaris.²²

d. Kebijakan Pengelolaan LHKPN :

Penerapan LHKPN dan kode etik perusahaan menjadi bagian integral dari budaya anti-korupsi di lingkungan PT Utama Karya (Persero). Setiap pejabat wajib melaporkan kekayaannya kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan hasilnya menjadi salah satu indikator penilaian integritas pegawai.²³

PT Utama Karya (Persero) menegaskan komitmen untuk melakukan evaluasi dan pembaruan secara berkesinambungan terkait dengan pelaksanaan prinsip GCG itu. Evaluasi tersebut tujuannya adalah menilai efektif atau tidaknya suatu kebijakan, menyesuaikan dengan dinamika regulasi, dan memperkuat sistem pengawasan internal. Kegiatan sosialisasi GCG dilakukan secara berkala melalui seminar, *focus group discussion*, dan pelatihan bagi seluruh insan perusahaan agar pemahaman terhadap nilai-nilai tata kelola semakin mengakar dalam budaya organisasi. Dengan peningkatan kesadaran dan kepatuhan tersebut, risiko penyalahgunaan wewenang dapat ditekan secara sistematis.²⁴

Secara normatif, PT Utama Karya (Persero) telah mengimplementasikan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) melalui pembentukan dan penguatan berbagai instrumen tata kelola, antara lain Sistem Pengendalian Internal (SPI), *Whistleblowing System* (WBS), kebijakan pengendalian gratifikasi, pengelolaan LHKPN, serta penyusunan Pedoman GCG internal yang diselaraskan dengan ketentuan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan BUMN.

Pemenuhan terhadap prinsip-prinsip GCG sebagaimana diatur dalam Pasal 3 ayat (2), serta pembentukan dan kelengkapan organ pengawasan sesuai Pasal 55–59 dan Pasal 67–73 peraturan tersebut, mencerminkan adanya kepatuhan regulatif (*regulatory compliance*) terhadap standar tata kelola BUMN. Namun demikian, kepatuhan normatif tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut dari aspek efektivitas substantif dalam membatasi diskresi dan mencegah penyalahgunaan kewenangan direksi.

Demikian pula, penerapan WBS, kebijakan pengendalian gratifikasi, dan kewajiban pelaporan LHKPN mencerminkan upaya preventif dalam mencegah konflik kepentingan dan penyalahgunaan jabatan. Akan tetapi,

²⁰ *Ibid.*, 48.

²¹ *Ibid.*, 35.

²² *Ibid.*, 34.

²³ *Ibid.*, 40.

²⁴ *Ibid.*, 92.

mekanisme tersebut cenderung bersifat prosedural apabila tidak disertai dengan kejelasan hubungan antara pelanggaran prinsip GCG dan pertanggungjawaban hukum direksi. Ketidakjelasan mengenai sanksi dan konsekuensi hukum atas pelanggaran berpotensi memperlemah fungsi GCG sebagai instrumen pembatas diskresi direksi. Dengan demikian, meskipun PT Utama Karya (Persero) telah memenuhi kewajiban normatif dalam penerapan GCG, efektivitas prinsip-prinsip tersebut dalam membatasi kewenangan direksi masih memerlukan penguatan, khususnya pada aspek kejelasan norma dan mekanisme pertanggungjawaban hukum.

Meskipun keberadaan SPI, WBS, kebijakan pengendalian gratifikasi, dan LHKPN menunjukkan komitmen terhadap prinsip transparansi dan akuntabilitas, instrumen-instrumen tersebut pada dasarnya lebih berfungsi sebagai mekanisme pengawasan setelah keputusan diambil (*ex post control*), bukan sebagai pembatas normatif terhadap ruang diskresi direksi sebelum keputusan dibuat (*ex ante limitation*). Tidak terdapat perumusan yang secara eksplisit menetapkan parameter batas diskresi direksi dalam pengambilan keputusan strategis maupun hubungan langsung antara pelanggaran prinsip GCG dengan pertanggungjawaban hukum direksi.

Kelemahan normatif ini terlihat dari belum adanya konsekuensi hukum yang tegas dan terukur apabila prinsip GCG dilanggar. Pelanggaran GCG cenderung diposisikan sebagai pelanggaran kepatuhan internal atau etika korporasi, bukan sebagai pelanggaran norma hukum yang secara langsung membatasi dan mengoreksi kewenangan direksi. Dengan demikian, GCG pada PT Utama Karya (Persero) masih dominan bersifat prosedural dan belum sepenuhnya berfungsi sebagai instrumen hukum preventif yang memberikan kepastian mengenai batas diskresi direksi.

Dalam kerangka rumusan masalah pertama, menurut pandangan penulis GCG di PT Utama Karya (Persero) belum sepenuhnya dapat berfungsi sebagai instrumen hukum yang memberikan kepastian mengenai batas kewenangan direksi, melainkan masih dominan sebagai mekanisme kepatuhan administratif dan pengendalian internal. Hal ini terlihat dari pengaturan GCG yang lebih menekankan aspek prosedural dan pengawasan, tanpa disertai perumusan batas kewenangan direksi yang tegas serta konsekuensi hukum yang terukur apabila terjadi pelanggaran prinsip GCG. Sebagai contoh, dalam kebijakan *Whistleblowing System*, GCG Code PT Utama Karya memang telah mengatur mekanisme pelaporan, perlindungan pelapor, dan sanksi bagi terlapor, tetapi belum merinci jenis pelanggaran apa yang secara langsung dikualifikasikan sebagai *penyalahgunaan kewenangan direksi*, batas diskresi direksi yang dianggap melampaui kewenangan, ataupun konsekuensi hukum yang melekat apabila direksi terbukti melanggar prinsip GCG tersebut.

Seiring dengan restrukturisasi kelembagaan yang menempatkan BUMN di bawah koordinasi Danantara, sehingga membentuk entitas baru bernama Badan Pengelola BUMN (BP BUMN), sampai saat ini belum ditemukan ketentuan yang secara tegas mengatur regulasi khusus yang secara tegas mengatur penerapan prinsip GCG pada struktur kelembagaan yang baru tersebut. Oleh karena itu, seluruh perusahaan BUMN, termasuk PT Utama Karya (Persero), masih berpedoman pada peraturan yang telah berlaku sebelumnya, khususnya Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023, selama belum ada pencabutan atau penggantian resmi oleh pemerintah. Hal tersebut tentunya akan melemahkan fungsi GCG sebagai instrumen pembatas kewenangan direksi, karena norma yang menjadi dasar pembatasan kewenangan belum stabil dan dapat diprediksi.

Kendala Kendala Yuridis Dalam Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT Utama Karya (Persero) Pasca Perubahan Kelembagaan BUMN Beserta Solusi.

Good Corporate Governance (GCG) pada dasarnya diposisikan sebagai kerangka kerja normatif yang berfungsi mengarahkan dan membatasi tindakan organ perusahaan melalui prinsip keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajiban. Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Utama Karya (Persero) menghadapi sejumlah kendala yuridis yang terutama bersumber dari dinamika perubahan regulasi BUMN dan pergeseran struktur kelembagaan pasca pembentukan Badan Pengelola BUMN. Perubahan tersebut menimbulkan ketidakpastian hukum mengenai otoritas pembinaan, pengawasan, penegakan kepatuhan GCG serta melemahnya fungsi prinsip akuntabilitas dan pertanggungjawaban, khususnya terkait hubungan kewenangan antara BP BUMN, Kementerian BUMN, dan organ perseroan.

Kendala tersebut sejalan dengan pandangan Jojok Dwiridotjahjono yang menyatakan bahwa aktivitas bisnis senantiasa dipengaruhi oleh lingkungan eksternal yang membentuk dinamika operasional perusahaan. Dalam konteks

ini, sistem hukum, budaya, dan kondisi sosial ekonomi dapat berfungsi sebagai faktor pendukung maupun penghambat implementasi GCG. Dengan demikian, perubahan struktur kelembagaan BUMN merupakan faktor eksternal yang secara langsung memengaruhi legitimasi dan efektivitas penerapan GCG pada tingkat korporasi.²⁵

Selain itu Wijaya dalam desertasinya menyebutkan bahwa, kekurangan pada dimensi substansi hukum, struktur kelembagaan, serta kultur hukum turut memperparah situasi tersebut. Kondisi ini pada akhirnya menimbulkan sikap hati-hati berlebihan bahkan rasa tidak pasti di kalangan Direksi ketika melaksanakan fungsi strategisnya, khususnya dalam menghadapi risiko bisnis yang secara inheren tidak dapat dihindari.²⁶

Sebelumnya dapat dijelaskan dahulu, kendala hukum merupakan salah satu faktor eksternal yang signifikan dalam menghambat implementasi GCG. Permasalahan ini berkaitan erat dengan keberadaan perangkat hukum yang belum sepenuhnya memadai, ketidaksinkronan antar peraturan perundang-undangan, serta lemahnya mekanisme penegakan hukum. Di samping itu, lemahnya komitmen institusi penegak hukum terhadap prinsip tata kelola yang baik turut memperburuk kondisi tersebut, sehingga menciptakan celah bagi penyalahgunaan wewenang, intervensi politik, serta praktik-praktik yang bertentangan dengan semangat reformasi tata kelola Perusahaan. Reformasi dalam bidang *corporate governance* terus mengalami perkembangan, namun masih terdapat sejumlah isu strategis yang memerlukan perhatian dan kajian lebih lanjut. Salah satu tantangan utama adalah belum optimalnya kesesuaian dan sinkronisasi antar peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan tata kelola perusahaan.²⁷

Selain ketidakpastian regulasi, potensi tumpang tindih kewenangan antar organ perseroan juga menjadi kendala yuridis yang signifikan. Keberadaan RUPS, Dewan Komisaris, Direksi, serta organ pengawasan internal seperti Satuan Pengawasan Intern dan Komite Audit belum sepenuhnya disertai dengan pembagian kewenangan yang tegas dan terintegrasi. Situasi ini memungkinkan terjadinya perbedaan interpretasi yang luas terhadap batas kewenangan direksi, terutama dalam pengambilan keputusan strategis. Implikasi hukumnya adalah melemahnya prinsip kepastian hukum dan akuntabilitas, karena tidak terdapat rujukan normatif yang jelas mengenai batas diskresi dan pertanggungjawaban hukum direksi.

Apabila dikaitkan dengan doktrin *Business Judgment Rule*, ketidakpastian normatif dalam perumusan dan penerapan prinsip GCG tersebut berpotensi mempengaruhi secara signifikan efektivitas perlindungan terhadap diskresi direksi. Prinsip *Business Judgment Rule* tercermin dalam Pasal 97 ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang menegaskan bahwa direksi tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kerugian perseroan apabila dapat membuktikan bahwa kerugian tersebut bukan akibat kesalahan atau kelalaiannya, pengurusan dilakukan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan perseroan, tidak terdapat benturan kepentingan, serta telah diambil langkah untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian.²⁸

Dalam konteks efektivitas *Corporate Governance Code* juga dipengaruhi oleh dominasi pendekatan pengawasan melalui audit dan pelaporan, sementara pengaturan pembatasan kewenangan masih relatif lemah. Sistem pengendalian internal dan *Whistleblowing System* telah tersedia, namun belum sepenuhnya diiringi dengan perumusan norma yang secara eksplisit mengaitkan pelanggaran prinsip GCG dengan sanksi hukum yang terukur. Akibatnya, GCG lebih berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal dan kepatuhan administratif daripada sebagai instrumen hukum yang secara tegas membatasi kewenangan direksi.

Kendala yuridis tersebut berdampak langsung pada legitimasi *Corporate Governance Code* PT Hutama Karya (Persero). Ketika dasar keberlakuan dan otoritas penegakan GCG tidak jelas akibat perubahan regulasi dan tumpang tindih kewenangan, maka daya mengikat GCG sebagai norma tata kelola menjadi lemah. Dalam

²⁵ Jojok Dwiridotjahjono, "Penerapan Good Corporate Governance: Manfaat Dan Tantangan Serta Kesempatan Bagi Perusahaan Publik Di Indonesia," *Jurnal Administrasi Bisnis* 5, no. 2 (2009): 108.

²⁶ Iman Wijaya, "Rekonstruksi Regulasi Perlindungan Hukum Terhadap Direksi BUMN yang Merugikan Keuangan Negara Berdasarkan Nilai Keadilan" (Universitas Islam Sultan Agung, 2023), 182,

²⁷ Budi Pramono, "Diskresi Yang Dilakukan Aparat Penegak Hukum Dalam Sistem Hukum Militer Indonesia," *Jurnal Hukum Magnum Opus* (Surabaya) 3, No. 1 (2020): 73.

²⁸ Desty Sari Wardani, "Perlindungan Direksi Terhadap Keputusan Bisnis Melalui Penerapan Prinsip Business Judgement Rules di Amerika Serikat, Jepang, Dan Indonesia," *Jurnal Dharmasisya* 2, No. 3 (2022): 1147.

perspektif teori kepastian hukum, kondisi ini mengurangi kemampuan GCG untuk memberikan pedoman yang pasti, konsisten, dan dapat diprediksi dalam pengelolaan perusahaan.

Apabila dikaitkan dengan praktik penerapan GCG pada PT Utama Karya (Persero), belum terdapat perumusan parameter operasional yang secara eksplisit menerjemahkan unsur-unsur *Business Judgment Rule* ke dalam standar evaluasi keputusan direksi. Instrumen seperti SPI, WBS, dan kebijakan gratifikasi lebih berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, bukan sebagai alat uji substantif terhadap kelayakan dan rasionalitas keputusan bisnis sebelum keputusan tersebut diambil. Dengan demikian, GCG yang ada belum sepenuhnya menyediakan tolok ukur objektif untuk menguji terpenuhinya unsur *Business Judgment Rule*. Ketiadaan parameter yang terukur ini memperlemah fungsi GCG sebagai instrumen hukum preventif dalam membatasi diskresi direksi, karena perlindungan maupun pertanggungjawaban direksi menjadi bergantung pada penilaian yang tidak selalu berbasis standar normatif yang jelas.

Sebagai solusi normatif, diperlukan penguatan legitimasi *Corporate Governance Code* melalui harmonisasi regulasi internal dengan kerangka hukum BUMN pasca perubahan kelembagaan. Penegasan pembagian kewenangan antar organ perseroan perlu dilakukan secara eksplisit, baik melalui revisi Anggaran Dasar maupun penyempurnaan kebijakan internal, agar tidak terjadi tumpang tindih otoritas. Selain itu, *Corporate Governance Code* perlu dirumuskan secara lebih preskriptif dengan menetapkan batas diskresi direksi serta konsekuensi hukum atas pelanggaran prinsip GCG. Dengan demikian, GCG menempati posisi strategis tidak hanya sebagai pedoman operasional, tetapi sebagai mekanisme hukum preventif yang dirancang untuk mengendalikan kewenangan direksi, meminimalisasi potensi penyalahgunaan wewenang, serta menjamin tertib hukum dalam tata kelola PT Utama Karya (Persero).

Selain dengan adanya kendala dalam hal regulasi seperti yang penulis kaji diatas, kendala struktural juga menjadi kendala internal dalam implementasi GCG, seringkali bersumber dari karakteristik struktur kepemilikan perusahaan dan struktur organisasi. Hal ini terjadi ketika saham mayoritas perusahaan dimiliki oleh satu individu atau kelompok kecil dengan kepemilikan minimal 40%. Kelompok yang memiliki saham mayoritas ini memiliki potensi untuk mengganggu prinsip keadilan dalam tata kelola perusahaan, karena pemegang saham mayoritas cenderung mengendalikan dan memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi atau kelompoknya, yang dapat berdampak negatif terhadap nilai perusahaan secara keseluruhan.²⁹ Selanjutnya solusi yang dapat dilakukan terhadap permasalahan tersebut adalah :

- a. Menyusun matriks pembagian kewenangan yang jelas antara RUPS, Dewan Komisaris, dan Direksi untuk mencegah tumpang tindih otoritas; dan
- b. Melakukan revisi AD dan kebijakan internal agar selaras dengan ketentuan terkini (misalnya jika terjadi transisi ke BP BUMN).

Berkaitan dengan struktur organisasi, penyesuaian perlu terus dilakukan karena hal tersebut merupakan elemen fundamental yang memengaruhi efektivitas mekanisme tata kelola, baik secara internal maupun eksternal, dalam menjamin penerapan *Corporate Governance* (CG) secara konsisten. Struktur ini memiliki peran penting dalam membentuk arah, batasan, dan pola perilaku manajerial dalam menjalankan prinsip-prinsip CGC dalam aktivitas operasional sehari-hari. Setiap bentuk struktur organisasi akan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap pola pengambilan keputusan, pengawasan, dan akuntabilitas di dalam perusahaan.³⁰

Kesimpulan

- a. Implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Utama Karya (Persero) secara normatif telah dilaksanakan melalui berbagai pedoman internal dan mekanisme pengawasan perusahaan. Namun, penerapan tersebut belum efektif sebagai instrumen hukum preventif dalam mencegah penyalahgunaan wewenang direksi. Kondisi ini berdampak pada belum terwujudnya kepastian hukum, khususnya terkait batas diskresi dan pertanggungjawaban direksi, karena prinsip

²⁹ Puput Dwi Jayanti, "Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi Viii Surabaya Menerapkan Prinsip GCG", *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* Vol. 4 No. 8 (2015), hlm. 9.

³⁰ Suldja Hartono dkk., "The Critical Factors Affecting the Implementation of Corporate Governance in Indonesia: A Structural Equation Modeling Analysis," *Economics* 11, no. 5 (2023): 30

GCG masih diterapkan secara formalistik dan belum dilengkapi dengan parameter normatif yang operasional. Oleh karena itu, kepastian hukum hanya dapat dicapai apabila GCG dirumuskan dan ditegakkan secara substantif sebagai pembatas diskresi direksi melalui penegasan standar *fiduciary duty*, *business judgment rule*, serta mekanisme pengawasan dan konsekuensi hukum yang jelas.

- b. Kendala yuridis dalam implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Hutama Karya (Persero) pasca perubahan kelembagaan BUMN terletak pada belum terharmonisasinya regulasi yang mengatur tata kelola BUMN dengan struktur kelembagaan BP BUMN. Kondisi ini menyebabkan lemahnya legitimasi dan daya ikat *Corporate Governance Code*, sehingga GCG belum efektif membatasi diskresi direksi dan menimbulkan ketidakpastian hukum. Oleh karena itu, penguatan efektivitas GCG mensyaratkan harmonisasi regulasi pasca pembentukan BP BUMN serta penegasan status normatif *Corporate Governance Code* sebagai instrumen hukum preventif yang mengikat dalam menjamin kepastian hukum tata kelola BUMN.

Referensi

- Achmad Ali. *Menguak Tabir Hukum*. Edisi ke-2. Jakarta: Kencana, 2015.
- Eko Sudarmanto dkk. *Good Corporate Governance*. Edisi ke-1. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Muh. Afif Mahfud. *Pengantar Ilmu Hukum*. Semarang: Yoga Pratama, 2024.
- PT Hutama Karya. *Pedoman Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance Code) dan Komitmen Dewan Komisaris dan Direksi PT Hutama Karya (Persero)*. Jakarta: PT Hutama Karya, 2025.
- Widodo Dwi Putro. *Filsafat Hukum: Pergulatan Filsafat Barat, Filsafat Timur, Filsafat Islam, Pemikiran Hukum Indonesia hingga Metajuridika di Metaverse*. Edisi ke-1. Jakarta: Kencana, 2024.
- Wiwik Sri Widiarty. *Buku Ajar Metode Penelitian Hukum*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Publika Global Media, 2024.
- Agnes Angelina Siallagan dkk. "Tinjauan Yuridis Ditolaknya Pernyataan Pailit atas Dasar Perlakuan yang Sama pada Anak Perusahaan BUMN." *Acta Law Journal* 1, no. 2 (2023)
- Anisa Deny Setiawati dan Mokhammad Gisa Vitrana. "Doktrin Business Judgment Rule dalam UU BUMN: Batas Tanggung Jawab Direksi dalam Tindak Pidana Korupsi." *Jurnal Rechtsens* 14, no. 1 (2025)
- Budi Pramono. "Diskresi yang Dilakukan Aparat Penegak Hukum dalam Sistem Hukum Militer Indonesia." *Jurnal Hukum Magnum Opus* 3, no. 1 (2020)
- Charisa Dwi Santika dkk. "Batas Kewenangan Direksi dan Dewan Komisaris dalam Pengelolaan Perusahaan Berkaitan dengan Dicabutnya Izin Usaha Pertambangan." *Demokrasi: Jurnal Riset Ilmu Hukum, Sosial dan Politik* 2, no. 4 (2025)
- Desty Sari Wardani, "Perlindungan Direksi Terhadap Keputusan Bisnis Melalui Penerapan Prinsip Business Judgement Rules di Amerika Serikat, Jepang, Dan Indonesia," *Jurnal Dharmasiasya* 2, No. 3 (2022).
- Diandra Adristiara. "Penerapan Prinsip Good Corporate Governance terhadap Pemenuhan Hak Pekerja." *Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara* 3, no. 2 (2025)
- Dodi Suhartono Abdulkadir. "Pertanggungjawaban Pengurus Bank BUMN dalam Pemberian Kredit oleh Bank BUMN Periode 2001–2010." *Jurnal Sosial dan Humaniora* 7, no. 1 (2022)
- Elia Fransisco Silitonga dkk. "Penerapan Prinsip Business Judgment Rule terhadap Pertanggungjawaban Perdata Direksi Perseroan." *Locus: Jurnal Konsep Ilmu Hukum* 2, no. 2 (2022)
- Gatut Priyo Sembodo dkk. "Urgensi Penerapan Prinsip Business Judgment Rule dalam Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 2019 tentang Investasi Pemerintah." *Jurnal Poros Hukum Padjadjaran* 3, no. 2 (2022)
- Jeva Fitri Fadilla dan Daly Erni. "Kepastian Hukum Terkait Kewenangan Notaris dalam Mengesahkan Akta Risalah RUPS yang Diselenggarakan Secara Elektronik." *Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan (JISIP)* 7, no. 1 (2023)
- Jojob Dwiridotjahjono. "Penerapan Good Corporate Governance: Manfaat dan Tantangan serta Kesempatan bagi Perusahaan Publik di Indonesia." *Jurnal Administrasi Bisnis* 5, no. 2 (2009)

- Karmila Sari Sukarno. "Legitimasi dan Kepastian Hukum Sertifikat Elektronik: Transformasi Digital Sistem Pertanahan Indonesia." *IJLJ: Indonesian Journal of Law and Justice* 2, no. 2 (2025)
- Kek Liong. "Analisis Penerapan Good Corporate Governance PT Bank Central Asia Tbk." *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas* 2, no. 1 (2022)
- Mohamad Farhan Wahyudin. "Tinjauan Yuridis terhadap Penerapan Prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 terhadap Praktik Pasar Modal di Indonesia." *Jurnal Hukum, Administrasi Publik dan Negara* 2, no. 4 (2025)
- Puput Dwi Jayanti. "PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VIII Surabaya Menerapkan Prinsip GCG." *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi* 4, no. 8 (2015)
- Sudarna. "Penerapan Business Judgement Rule Terkait dengan Keputusan Direksi PT BUMN." *Lex Stricta* 3, no. 3 (2025)
- Suldja Hartono dkk. "The Critical Factors Affecting the Implementation of Corporate Governance in Indonesia: A Structural Equation Modeling Analysis." *Economies* 11, no. 5 (2023)
- Iman Wijaya. "Rekonstruksi Regulasi Perlindungan Hukum terhadap Direksi BUMN yang Merugikan Keuangan Negara Berdasarkan Nilai Keadilan." Tesis, Universitas Islam Sultan Agung, 2023.
- Ignacio Geordi Oswaldo. "Kementerian BUMN Resmi Berubah Jadi Badan, Status Pegawai Diubah?" *Detik*, 2 Oktober 2025. <https://www.detik.com/bali/bisnis/d-8141616/kementerian-bumn-resmi-berubah-jadi-badan-status-pegawai-diubah>.
- Tempo. "Kasus-kasus Korupsi yang Membelit BUMN." *Tempo.co*, 7 Mei 2025. <https://www.tempo.co/hukum/kasus-kasus-korupsi-yang-membelit-bumn-1364514>.