

**STANDAR PENERAPAN *BUSINESS JUDGMENT RULES* TERHADAP
KEPUTUSAN BISNIS DIREKSI PERSPEKTIF *AL-MASHLAHAH***

Oleh:

Uswatun Hasanah, M.H.I
NIP. 198712012020122009

Aida Nur Hasanah, M.H
NIP. 199211132020122020



**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

- a. Judul Penelitian : Standar Penerapan Business Judgment Rules
Terhadap Keputusan Direksi Perspektif AI
-Maslahah
- b. Kluster Penelitian : Penelitian Dasar Interdisipliner
- c. Bidang keilmuan : Hukum
- d. Peneliti : Uswatun Hasanah, M.H.I
Aida Nur Hasanah, MH
- f. ID Peneliti 20100826080351
20100808140346
- g. Unit kerja : Fakultas Syari'ah dan Hukum
- h. Waktu penelitian : Maret s/d Agustus
- i. Lokasi penelitian : Padang Lawas Utara
Labuhanbatu Selatan
Labuhanbatu
- j. Biaya penelitian : Rp. 40.000.000,- (empat puluh juta rupiah)

Disahkan oleh Ketua,
Lembaga Penelitian dan
Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M)UIN
Sumatera Utara Medan

Medan, 16 September2024

Ketua Peneliti



Dr. Nispul Khoiri, M. Ag.

NIP. 197204062007011047

ABSTRAK

Business Judgment Rules memberikan perlindungan kepada Direksi atas setiap keputusan bisnis, selama dilakukan dalam batas-batas kewenangan dengan penuh kehati-hatian dan itikad baik. Dalam mengambil keputusan, Direksi dituntut mampu mengambil sikap yang cepat dan dengan tepat terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh perseroan, yang dapat saja dalam pengambilan putusan tersebut melanggar kewajibannya (*fiduciary duty*) karena belum ada secara rinci pengaturannya dalam anggaran dasar dan RUPS. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis standar penerapan *Business Judgment Rules* terhadap keputusan bisnis direksi perspektif al-maslahah. Metode penelitian yang digunakan penelitian hukum normatif dan empiris. Dengan menggunakan pendekatan perundang-undangan (*Statue Approach*), pendekatan konsep (*conceptual approach*) dan pendekatan kasus (*case approach*). Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder, yang meliputi bahan hukum primer, sekunder, dan tersier. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep business judgment rules sangat berkaitan dengan konsep masalah. Yakni pelaksanaan doktrin business judgment rule, itu mengenai pengambilan keputusan dari direksi yang belum ada diatur. sebelumnya oleh Pemegang Saham melalui RUPS dan Anggaran Dasar. Namun, dikarenakan untuk kemaslahatan perusahaan, maka direksi dengan kewenangan dan tugas nya sebagai pengurus perusahaan, dapat mengambil keputusan diluar dari RUPS dan AD perusahaan selama tidak bertentangan dengan kedua peraturan tersebut dan tidak bertentangan pula dengan peraturan perundang-undangan.

Keywords: Penerapan, Business Judgment Rules, Al-Maslahah

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan	i
Abstrak	ii
Daftar Isi	iii
BAB I Pendahuluan	
A. .Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kajian Terdahulu	4
E. Kerangka Teori.....	6
F. Metodologi Penelitian	8
G. Rencana Pembahasan	12
H. Waktu Penelitian	14
BAB II Pengaturan Pengambilan Keputusan Bisnis	
Direksi dalam Perseroan	
A. Keputusan Bisnis Perseroan	15
B. Pengaturan Keputusan Bisnis dalam AD/ART Perseroan.....	20
C. Pengaturan Keputusan Bisnis dalam RUPS	22
D. Pengambilan Keputusan Bisnis Direksi diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS	27
BAB III Penerapan Doktrin BJR terhadap Keputusan Bisnis Direksi	
A. Doktrin BJR.....	46
B. Kerugian Akibat Keputusan Bisnis Direksi diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS	53
C. Tanggung Jawab Direksi terhadap Akibat Keputusan Bisnis diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS menurut Doktrin BJR.....	54
D. Penerapan Doktrin BJR terhadap Keputusan Bisnis Direksi dalam Keputusan Pengadilan.....	60
BAB IV Standar Penerapan BJR Terhadap Keputusan Bisnis Direksi	
Perspektif Al-Mashlahah	
A. Konsep al-maslahah Dalam Keputusan Bisnis.....	76
B. BJR dalam Pandangan Konsep al-Mashlahah	79
C. Formulasi Standar Penerapan BJR dalam Pengambilan Keputusan Bisnis oleh Direksi Perspektif al-Maslahah	82
BAB V Kesimpulan	
A. Kesimpulan.....	90
B. Rekomendasi	91
Daftar Pustaka	93

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemegang saham sebagai pemilik modal di perusahaan, memberikan kepercayaan kepada Direksi dalam menjalankan segala kegiatan Perseroan Terbatas (PT). Maka atas dasar kepercayaan tersebut, Direksi dapat berperan sebagai pihak yang mewakili perseroan dalam melakukan perjanjian kepada pihak ketiga dan pihak yang melakukan pengurusan terhadap PT.

Jika merujuk pada literatur hukum perusahaan. Terdapat 2 (dua) fungsi dari dewan direksi yang terdiri dari fungsi manajemen yakni sebagai pemimpin perusahaan yang menjalankan kepengurusan dan fungsi representasi yakni mewakili PT di dalam dan di luar pengadilan.¹ Kemudian dalam menjalankan fungsi direksi tersebut, maka direksi akan terikat dengan *fiduciary duty* yang diberikan kepadanya. Sehingga, segala perbuatan yang dijalankan oleh Direksi yang mengikat perseroan harus sesuai dengan kewenangan yang diberikan oleh perseroan.

Posisi direksi sebagai organ perusahaan. Memiliki tanggungjawab dalam menjalankan kepentingan dan tujuan dari perseroan. Begitu krusial keberadaan direksi dalam perseroan, sehingga Direksi sering diibaratkan “nyawa” bagi perseroan. Segala keputusan yang diambil oleh direksi dalam melaksanakan pengurusan perseroan, faktor hukum dan anggaran dasar adalah mutlak, karena direksi adalah organ perseroan yang bisa diidentikkan sebagai perseroan itu sendiri.

Semakin berkembangnya pemikiran yang lahir dalam hukum perusahaan, maka terdapat doktrin lainnya yang merupakan lanjutan dari doktrin *fiduciary duty*, yaitu doktrin *business judgment rules* (BJR). Menurut doktrin BJR, Direktur tidak dapat diminta pertanggungjawabannya secara pribadi walaupun perbuatannya keliru.²

¹Mustapa Khamal Rokan dan Aida Nur Hasanah, *Hukum Perusahaan “Konsep Hukum Positif dan Islam Serta Berbasis Kasus”*, (Medan: Perdana Publishing, 2020), hal. 21

²*Ibid*

BJR memberikan perlindungan kepada Direksi atas setiap keputusan bisnis, selama dilakukan dalam batas-batas kewenangan dengan penuh kehati-hatian dan itikad baik.³ Hal tersebut sebagai *standard of careful conduct* yang memberikan apa dan bagaimana seorang Direksi harus bertindak dalam suatu keadaan tertentu atau untuk memutuskan suatu hal tertentu dalam kegiatannya mengurus, menjalankan dan mengelola perseroan.⁴

Sering pula dalam mengambil keputusan, Direksi dituntut mampu mengambil sikap yang cepat dan dengan tepat terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh perseroan, yang dapat saja dalam pengambilan putusan tersebut melanggar kewajibannya (*fiduciary duty*) karena belum ada secara rinci pengaturannya dalam anggaran dasar dan RUPS. Maka dalam hal ini, Direksi harus dapat memberikan pembuktian terhadap putusan bisnis yang diambilnya telah terlebih dulu mempertimbangkan dengan penuh kehati-hatian, dengan itikad baik dan kepercayaan demi memberikan keuntungan untuk perusahaan. Jika hal tersebut terbukti, maka Direksi dapat tidak bertanggungjawab atas kerugian yang timbul dari suatu tindakan pengambilan keputusan. Direksi mendapat perlindungan hukum tanpa perlu memperoleh pembenaran dari pemegang saham atau pengadilan atas keputusan yang diambilnya dalam konteks pengelolaan perseroan.

Terdapat doktrin BJR dalam pengaturan Pasal 97 ayat (1), (2) dan (5)⁵ serta Pasal 92 ayat (1) UU PT. Berdasarkan pasal-pasal yang terdapat dalam UU PT, Direksi dalam melaksanakan kepengurusan terhadap jalannya perseroan harus

³Gunawan Widjaja, *Risiko Hukum sebagai Direksi, Komisaris dan Pemilik PT*, (Jakarta: Forumsahabat, 2008), hal. 57

⁴Larry E. Ribstein dan Kelli A Alces, *The Business Judgment Rule in Good and Bad Times*, hal. 6

⁵Pasal 97 ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas: Anggota Direksi tidak dapat dipertanggungjawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) apabila dapat membuktikan:

- a. Kerugian tersebut bukan karena kesalahan dan kelalaiannya;
- b. Telah melakukan pengurusan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan;
- c. Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan yang mengakibatkan kerugian; dan
- d. Telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.

memenuhi empat syarat yuridis yakni, itikad baik (*good faith*), penuh tanggung jawab, kehati-hatian dan untuk kepentingan perseroan (*proper purpose*). Apabila keempat unsur yuridis tersebut tidak terpenuhi, maka Direksi dapat dinyatakan dalam keadaan lalai (*negligence*) dalam melaksanakan tugasnya. Maka secara otomatis Direksi wajib bertanggung jawab secara pribadi. Pertanggungjawaban secara pribadi tersebut dapat dengan memberlakukan ganti rugi dan sanksi pidana terhadap direksi.

Pemberlakuan doktrin *business judgement rules* juga dipakai oleh Hakim dalam penyelesaian perkara di pengadilan. Hakim dituntut untuk dapat aktif menggali secara detail terkait permasalahan yang terjadi pada perseroan didalam kepengurusan Direksi. Disini Hakim diminta untuk memiliki skill mumpuni dalam bidang bisnis dan ekonomi sehingga dapat menentukan bagaimana batasan dari Itikad baik dan kehati-hatian dari tindakan Direksi dalam membuat keputusan bisnis atas nama perusahaan. Dikarenakan belum terdapat parameter dari batasan itikad baik dan kehati-hatian tersebut dalam UU PT. Kemudian, Hakim juga dapat menentukan perkara yang memenuhi persyaratan bagaimana yang dapat menggunakan doktrin *business judgement rules*.

Lebih lanjut, dapat pula dilakukan penelitian mengenai penerapan *business judgment rules* dalam regulasi yang diberlakukan di internal Perseroan. Dalam hal ini, apakah secara internal perusahaan tersebut telah membuat aturan diluar dari RUPS dan Anggaran Dasar, yang dapat dijadikan standard kehati-hatian dari tindakan apa yang dapat dilakukan oleh anggota direksi apabila dalam proses menjalankan kepengurusan, anggota direksi mengalami kesulitan dan dipaksa oleh kondisi untuk memberikan keputusan bisnis secara cepat dan tegas untuk menjauhkan perseroan dari kerugian yang akan timbul. Sedangkan pada kondisi terdesak tersebut, dapat saja putusan yang nantinya diambil mengenyampingkan segala ketentuan yang ada dalam RUPS atau Anggaran Dasar. Selanjutnya, bagaimana juga terkait pengetahuan direksi terhadap penerapan doktrin *bussines judgment rules* tersebut.

Jika kita meninjau ke dalam ranah hukum Islam. Hukum yang diberikan Allah kepada manusia memiliki tujuan memberikan kesejahteraan (*maslahah*) kepada

manusia sekaligus mencegah kerugian (*mahsadah*) kepada mereka. Namun ada beberapa permasalahan dalam kehidupan manusia yang dalam pengaturan hukumnya, belum ada aturan secara jelas yang terdapat dalam teks wahyu ilahi seperti halnya al-quran dan hadis. Apabila terjadi kondisi demikian, maka dalam menetapkan suatu hukum dapat dengan menggunakan metode *mashlahah mursalah*, yang mana hukum yang ditetapkan dan yang berlaku berasaskan dari pandangan baik oleh akal pikiran dengan mempertimbangkan kemaslahatan dan kepentingan dalam kehidupan manusia, serta untuk menghindari kerusakan yang akan terjadi. Kaitannya kepada standar penerapan *business judgment rules* terhadap putusan bisnis direksi adalah, apakah telah memberikan kemanfaatan dan kesejahteraan kepada kedua pihak, baik itu bagi perseroan maupun direksi sebagai wakil perseroan.

Peneliti memandang perlu untuk melaksanakan penelitian tentang **“Standar Penerapan *Business Judgment Rules* Terhadap Keputusan Bisnis Direksi Perspektif Al-Mashlahah.”**

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaturan pengambilan keputusan bisnis direksi dalam Perseroan?
2. Bagaimana penerapan *business judgment rules* terhadap keputusan bisnis direksi?
3. Bagaimana standar penerapan *Business Judgment Rules* Terhadap keputusan bisnis direksi perspektif al-mashlahah?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaturan pengambilan keputusan bisnis direksi dalam perseroan.
2. Mengidentifikasi penerapan doktrin *business judgment rules* terhadap keputusan bisnis direksi.
3. Menganalisis standar penerapan *Business Judgment Rules* terhadap keputusan bisnis direksi perspektif al-mashlahah..

D. Kajian Dahulu yang Relevan (*Literature Review*)

Penelitian tentang penerapan BJR dalam upaya perlindungan terhadap direksi dalam mengambil putusan bisnis, sudah ada dilakukan. Namun, jika dilihat lebih rinci berdasarkan dari penelitian-penelitian terdahulu belum terdapat yang meneliti tentang

standar penerapan *business judgment rules* terhadap keputusan bisnis direksi perspektif al-mashlahah

1. Penelitian oleh Sartika Nanda Lestari, berjudul “*Business Judgment Rules* sebagai *Immunity Doctrine* bagi Direksi Badan Usaha Milik Negara di Indonesia” dalam penelitian ini pada intinya menerangkan bahwa dalam implementasinya, penerapan BJR terhadap direksi BUMN masih terdapat ketidakpastian, dikarenakan belum adanya undang-undang yang secara spesifik mengatur mengenai ini. Kemudian BJR dapat dipakai oleh direksi BUMN jika telah memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat berlakunya BJR.
2. Penelitian oleh Windha Vitri R., berjudul “*Business Judgment Rules* ditinjau dari Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Hukum Islam (Studi Putusan Mahkamah Agung Nomor 3849 K/Pid.Sus/2019”’, dalam penelitian ini pada intinya menerangkan bahwa setiap direksi berhak mendapatkan perlindungan dari konsep BJR jika telah memenuhi syarat yang telah ditentukan. Sedangkan jika ditinjau dari hukum Islamnya, penerapan BJR sesuai dengan konsep *maqasid al-syariah*.

Berdasarkan dari penelitian diatas yang menjadi pembeda dengan penelitian ini adalah bahwa diharapkannya penelitian ini dapat menjadi awal dari masukan yang akan diberikan kepada pemerintah daerah untuk tidak hanya sembarangan memperpanjang HGU. Jangan hanya memberikan izin operasional perusahaan tanpa melihat atau meriview kebijakan yang dikeluarkan oleh direksi perusahaan tersebut yang diluar dari yang di tetapkan dalam Anggaran Dasar dan RUPS, yang akibatnya merugikan masyarakat dan fasilitas umum. Selanjutnya memberikan rekomendasi klausul standar kehati-hatian di dalam AD perusahaan untuk menjaga terjadinya kerugian yang akan timbul baik untuk perusahaan maupun masyarakat dan dapat meminta kepada Pemerintah Daerah membuat Perda terkait penetapan klausul standar kehati-hatian terhadap putusan direksi dalam aturan internal perusahaan untuk digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang berada di Mandailing Natal dan Tapanuli Selatan. Lebih lanjut, mengkaji standar BJR perseptif al-maslahah.

E. Konsep atau Teori yang Relevan

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti membutuhkan rumusan teori yang selanjutnya akan menjadi pisau analisis untuk menemukan jawaban dari rumusan masalah. Teori berguna untuk mempertegas data yang berupa fakta, bermanfaat dalam memperluas cara melakukan klasifikasi data yang kemudian dikembangkan, membangun pola konsep yang terstruktur dan memberikan penjelesan secara menyeluruh, terkait ikhtiar hal yang didapat, dengan maksud dapat memberikan kejelasan terkait fakta serta mendapatkan petunjuk terhadap poin-poin fakta yang dipandang masih memiliki kekurangan. Penelitian ini menggunakan teori *business judgment rules* dan teori *al-mashlahah*.

1. Teori *Business Judgment Rules*

BJR menjadi bagian dari prinsip (doktrin) yang terdapat di dalam hukum perusahaan yang sedang banyak digunakan saat ini dalam melindungi dewan direksi dari pertanggung jawaban akibat kerugian yang ditimbulkan oleh tindakan itikad baik dan kehati-hatian dari dewan direksi saat perusahaan mengalami kerugian akibat *human error*. Berdasarkan pengertian yang terdapat dalam *Black's Law Dictionary*, BJR merupakan doktrin yang melindungi direksi dalam atas segala keputusan bisnis yang dilakukan olehnya sebagai transaksi perseroan, selama hal tersebut dilakukan dalam batas-batas wajar yang penuh kehati-hatian dan itikad baik. Terdapat pula *standard of conduct* dan *standard of careful* yang harus dipenuhi oleh direksi untuk dapat menerapkan BJR sebagai upaya perlindungan terhadap direksi tersebut.

Jika selama ini *standard of conduct* dan *standard of careful* diambil berdasarkan dari pertimbangan hakim dalam putusan yang berasal dari pengadilan, maka pada penelitian kali ini peneliti ingin memakai BJR sebagai pisau analisis terkait standar penerapan BJR dalam keputusan bisnis yang terdapat di perusahaan yang berbentuk regulasi sehingga pada saat direksi mengalami kendala dalam kepengurusannya, direksi dapat menjadikan regulasi tersebut sebagai rujukan atas pilihan putusan yang akan di ambil jika tidak terdapat pengaturannya secara lebih rinci di dalam RUPS dan Anggaran Dasar. Hasil kajian ini dapat menghasilkan

rekomendasi berupa strategi pencegahan korupsi dalam rangka *good corporate governance*.

2. Teori *al-mashlahah*

Jika merujuk kepada hukum yang berasal dari Allah SWT yang ditujukan ke manusia, maka dapat dilihat tujuan umumnya adalah untuk menghadirkan kesejahteraan (*masalahah*) dalam kehidupan manusia dan mencegah kerugian (*mahsadah*) kepada mereka. Namun kenyataannya sangat sulit mengukur mana yang bermanfaat bagi manusia dan mana yang mafsadah. Seringkali sesuatu dipandang sebagai sebuah keuntungan bagi sebagian komunitas, namun tidak bagi komunitas lainnya.

Sudah menjadi fitrah bagi diri manusia dalam menjalankan kehidupan di dunia menyerahkan seluruh persoalan terkait *mashlahah* kepada Allah SWT sesuai yang terdapat firman-Nya QS. Al-Maidah [5]: 48,

Dalam hal ini, ulama membuat klasifikasi yang tegas sesuatu yang bermanfaat dan sesuatu yang tidak bermanfaat dalam syariah. Bahkan, sebagian ulama berpendapat bahwa manfaat ini dapat salah satu sumber hukum yang tidak bergantung pada teks wahyu Ilahi.

Secara etimologi, kata *masalahah* dalam bahasa Arab terbentuk *masdar* dari kata (*shalaha, yuslihu, shalahan*) artinya sesuatu yang baik atau positif.⁶ Sedangkan secara terminologi *masalahah* adalah sesuatu yang dipandang baik oleh akal sehat karena mendatangkan kebaikan dan menghindarkan keburukan bagi manusia, sejalan dengan tujuan syaria⁷ dalam menetapkan hukum.⁷

Bersarkan pemaparan terhadap pengertian *masalahah* maka kesimpulan yang dapat diambil bahwa *masalahah* sebagai salah satu metode penetapan hukum menciptakan hukum diluar dari al-Qur-an maupun al-Sunnah, dengan

⁶Ahmad Warson Munawwir, *Al-Munawwir Kamus Arab Indonesia*, (Surabaya : Pustaka Progresif,1997), hal. 788.

⁷Amir Syarifuddin, *Ushul Fiqh, Jilid 2* ,(Jakarta : Kencana, 2008), hal. 368.

mempertimbangkan sebuah kemasalahatann atau kepentingan hidup manusia yang bersendikan pada asas menarik manfaat dan menghindari kerusakan.

Kaitannya kepada standar penerapan BJR terhadap putusan bisnis direksi adalah BJR yang diterapkan telah sesuai apa tidak dengan konsep menetapkan hukum berdasarkan *al-mashlahah* yang dapat memberikan kemanfaatan dan kesejahteraan kepada kedua pihak, baik itu bagi perseroan maupun direksi sebagai wakil perseroan.

F. Hipotesis

Adapun anggapan sementara penulis adalah pada standar penerapan *business judgment rules* terhadap keputusan bisnis direksi perspektif *al-mashlahah* memberikan bantuan terhadap direksi dalam membuat suatu putusan bisnis yang berjalan sesuai dengan standar itikad baik dan kehati-hatian yang ditetapkan sehingga memberikan kemanfaatan dan kesejahteraan terhadap perseroan.

G. Metodologi Penelitian

Sebuah penelitian dalam penulisannya perlu menggunakan metodologi penelitian, termasuk pula pada penelitian hukum baik yang bersifat normative maupun empiris. Tujuan dari pemakaian metodologi ini adalah untuk memberikan kemudahan bagi peneliti dalam menganalisa setiap data yang didapatkan. Peneliti harus sistematis, memiliki metode dan arah pemikiran yang ditujukan untuk menjawab permasalahan yang akan diteliti.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah normative empiris. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis metode penelitian yakni penelitian hukum normatif dan empiris. Penulis memakai jenis penelitian hukum normatif yaitu dalam penelitian ini bertujuan untuk menemukan suatu aturan hukum, prinsip-prinsip hukum, maupun doktrin-doktrin terkait hukum yang nantinya dapat menjawab isu hukum yang dihadapi. Kemudian jenis penelitian hukum empiris, dikarenakan dalam mengkaji isu hukum yang terdapat dalam penelitian ini, peneliti perlu memperoleh data primer atau data yang diperoleh langsung dari perseroan.

Lebih lanjut, pendekatan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu pendekatan perundang-undangan (*Statue Approach*) dalam penelitian hukum normatif dan pendekatan kualitatif dalam penelitian hukum empiris. Selanjutnya, digunakan juga pendekatan konsep (*conceptual approach*) dan pendekatan kasus (*case approach*).

Oleh karena itu, penulis dalam penelitian ini harus dapat menentukan mana bahan hukum yang dapat dijadikan sebagai data dan relevan terhadap penerapan doktrin *business judgment rules* yang menjadi standar direksi dalam mengambil suatu putusan bisnis yang dikaitkan juga pada perspektif al mashlahah. Sementara *conceptual approach* digunakan untuk melihat berbagai pandangan dan doktrin yang berkembang di bidang ilmu hukum,⁸ khususnya untuk menelaah lebih jauh mengenai konsep *Business Judgment Rules*. Maka dapat dilihat bahwa pada penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif yang terpenting terletak pada kualitas data.

2. Objek Penelitian

- a. Pengaturan pengambilan keputusan bisnis direksi dalam Perseroan
- b. Penerapan *business judgment rules* terhadap keputusan bisnis direksi
- c. Standar penerapan *Business Judgment Rules* Terhadap keputusan bisnis direksi perspektif al-mashlahah

3. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang terdapat di daerah Labuhan Batu (Rantau Prapat, Kota Pinang dan Torgamba) dan Padang Lawas Utara. Adapun alasan penulis memilih daerah tersebut ialah, karena banyaknya terdapat perusahaan-perusahaan dan pabrik-pabrik disana dan tentunya banyak juga terdapat permasalahan terhadap pengoperasiannya.

⁸Marzuki, *Penelitian Hukum*, (Jakarta: Kencana, 2006), Hal. 93

4. Sumber Data

Penelitian ini mengumpulkan data kualitatif yang berbentuk pernyataan, kalimat, gambar baik berupa ilustrasi maupun sketsa atau hasil foto. Jenis data yang digunakan bersumber dari data primer dan data sekunder.⁹

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber primer, yaitu berasal dari seorang narasumber yang memiliki informasi atau data yang berhubungan dengan rangkaian penelitian. Pernyataan dan sikap orang yang diamati atau diinterview merupakan sumber data utama dan direkam dengan catatan, video, dan rekaman fotografi. Oleh karena itu, sumber data awal berupa wawancara dengan responden yang dianggap relevan untuk pengumpulan data. Adapun pada penelitian ini, wawancara akan dilakukan kepada mereka yang langsung terlibat dalam melaksanakan penerapan *business judgment rule* tersebut dalam perseroan, yaitu dewan Direksi dari PT. SIRINGO – RINGO Labuhan Batu, Dewan Direksi PT. Asam Jawa Labuhan Batu Selatan, Dewan Direksi PT. Paluta Inti Sawit, Dewan Direksi PMKS PT. STA Gunung Tua. Selain perusahaan, responden lainnya dari Dinas yang berkaitan dengan perusahaan yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan Labuhan Batu dan Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Ketenagakerjaan Kabupaten Padang Lawas Utara.

b. Data Sekunder

Data sekunder terdiri atas bahan-bahan hukum, di antaranya:

- 1) Bahan hukum primer, yang terdiri dari norma hukum yaitu undang-undang yang terkait dengan penelitian serta putusan dari pengadilan. Adapun bahan hukum primer dari penelitian ini adalah:
 - a) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

⁹Moeleong Lexy, *Metodologi penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Karya, 2007), Hal 23

- b) Putusan Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor 15/Pid.Sus/TPK/2019/PN.Jkt. Pst
 - c) Putusan Pengadilan Tinggi Nomor 34/Pid.Sus-TPK/2019/PT.DKI
 - d) Putusan Mahkamah Agung Nomor 121 K/Pid.Sus/2020
- 2) Bahan hukum sekunder yakni sebagai bahan pendukung dari bahan hukum primer seperti doktrin *business judgment rules*, dan kajian *al-mashlahah*. Bahan hukum sekunder dapat dicari dari buku, jurnal, pendapat ahli, dokumen pendukung yang dipandang sesuai
 - 3) Bahan hukum tersier yakni bahan hukum yang melengkapi sebagai petunjuk untuk menemukan penjelasan terhadap permasalahan dalam penelitian yang dianggap relevan seperti KBBI, data digital dan lain sebagainya.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Observasi

Penggunaan metod observasi pada penelitian ini adalah berfokus pada aspek hukum untuk mengetahui melalui empiris tentang fenomena objek yang diteliti. Disini observasi yang dilakukan lebih menitikberatkan kepada pengamatan menggunakan panca indera manusia terkhusus kepada pengelihatan dan pendengaran dengan maksud agar fakta-fakta yang tertuang, selanjutnya menemukan gejala-gejala yang ditemukan serta diperhatikan untuk dibutuhkan dalam kegiatan observasi. Dibuat dalam sebuah catatan. Dalam hal ini peneliti mendatangi langsung ke PT. SIRINGO – RINGO Labuhan Batu, PT. Asam Jawa Labuhan Batu Selatan, PT. Paluta Inti Sawit, PMKS PT. STA Gunung Tua, Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Ketenagakerjaan Kabupaten Padang Lawas Utara, dan Dinas Perinsudtrian dan Perdagangan Labuhan Batu yang dilaksanakan secara sistematis untuk dilaksanakannya pemantauan dari objek penelitian.

b. Interview atau wawancara

Penelitian yang dilakukan dengan adanya wawancara secara lisan antara peneliti sebagai pihak yang mewawancarai dan narasumber yang dipandang

dapat memberikan informasi yang jelas terkait permasalahan dalam penelitian yang dirumuskan dalam rumusan masalah. Kemudian dapat juga melakukan diskusi di dalamnya. Pada penelitian kali ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan dewan direksi dari PT. SIRINGO – RINGO Labuhan Batu, PT. Asam Jawa Labuhan Batu Selatan, PT. Paluta Inti Sawit, PMKS PT. STA Gunung Tua. Selain itu responden lainnya dari Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Labuhan Batu dan Kepala Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah dan Ketenagakerjaan Kabupaten Padang Lawas Utara.

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dengan melakukan studi pustaka dan studi dokumen yang dipandang relevan dengan penelitian, kemudian dapat juga dokumentasi dalam bentuk foto di fasilitas yang menjadi objek penelitian.

6. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif dengan mengolah data melalui mengorganisasikan dan memberikan urutan pada data-data yang diperoleh, kemudian membentuk susunan pola, kategori dan uraian dasar secara sistematis, lalu permasalahan akan dihubungkan dengan teori yang akan dipakai sebagai pisau analisis untuk mendapatkan analisis yang tepat dan mudah dipahami. Pengungkapan data dilakukan secara deduktif yaitu berdasarkan penalaran logika, dari umum menuju yang khusus, secara terstruktur sebagai uraian untuk menjelaskan keterkaitan antar data-data yang ada, dengan tujuan dapat menjawab permasalahan.

H. Rencana Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Rumusan Masalah
- C. Tujuan Penelitian
- D. Kajian Terdahulu
- E. Kerangka Teori

F. Metodologi Penelitian

G. Rencana Pembahasan

H. Waktu Penelitian

BAB II Pengaturan Pengambilan Keputusan Bisnis Direksi dalam Perseroan

A. Keputusan Bisnis Perseroan

B. Pengaturan Keputusan Bisnis dalam AD/ART Perseroan

C. Pengaturan Keputusan Bisnis dalam RUPS

D. Pengambilan Keputusan Bisnis Direksi diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS

BAB III Penerapan Doktrin *Business Judgment Rules* terhadap Keputusan Bisnis Direksi

A. Doktrin *Business Judgment Rules*

B. Kerugian Akibat Keputusan Bisnis Direksi diluar ketentuan AD/ART dan RUPS

C. Tanggung Jawab Direksi terhadap Akibat Keputusan Bisnis diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS menurut Doktrin *Business Judgment Rules*

D. Penerapan Doktrin BJR terhadap Keputusan Bisnis Direksi dalam Putusan Pengadilan

BAB IV Standar Penerapan *Business Judgment Rules* terhadap Keputusan Bisnis Direksi Perspektif al-Mashlahah

A. Konsep al-Mashlahah dalam Keputusan Bisnis

B. *Business Judgment Rules* dalam Pandangan Konsep al-Mashlahah

C. Formulasi Standar Penerapan BJR dalam Pengambilan Keputusan Bisnis oleh Direksi Perspektif al-Mashlahah

BAB V Kesimpulan

A. Kesimpulan

B. Rekomendasi

I. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu dari tahap penyusunan proposal, kemudian pengumpulan data, verifikasi data dan penyusunan laporan. Pengumpulan data dilakukan dengan mengunjungi Perseroan Terbatas yang berada di Labuhan Batu dan Paluta serta mengunjungi Dinas Perindustrian dan Perdagangan selanjutnya Dinas Ketenagakerjaan. Penelitian akan dilakukan pada bulan Desember 2023 sampai bulan Oktober 2024.

BAB II

PENGATURAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN BISNIS DIREKSI DALAM PERSEROAN

A. Keputusan Bisnis Perseroan

Salah satu karakteristik utama bisnis adalah bertujuan untuk menciptakan keuntungan ekonomi. Konsep ini ditegaskan oleh Friedman dalam artikelnya yang terkenal, "*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*". Friedman mengargumentasikan bahwa keuntungan ekonomi adalah tujuan pokok bisnis. Tujuan ekonomi bisnis mencerminkan pandangan bahwa bisnis ada untuk meningkatkan laba dan keberlanjutan finansial. Keuntungan ekonomi memungkinkan bisnis untuk tumbuh, berinvestasi, dan memberikan nilai kepada pemangku kepentingan. Pemahaman yang kokoh terhadap tujuan ini menjadi dasar untuk pengambilan keputusan ekonomis yang efektif dalam bisnis.

Tujuan ekonomi yang menjadi fokus dari Perseroan Terbatas ialah untuk mendapatkan laba sebanyak-banyaknya untuk dapat meningkatkan pendapatan dari PT. Direksi sebagai *agent company* yang bertindak melakukan perbuatan hukum mewakili perseroan terbatas dan masing-masing anggotanya memiliki kewajiban yang telah ditentukan oleh Undang Undang perusahaan (*company law*), anggaran dasar (*the constitution of the company*) dan yurisprudensi (*case law*).¹⁰ Direksi dalam menjalankan tugas kepengurusan, harus senantiasa menjaga *fiduciary duty* yang melekat padanya.

Fiduciary duty itu lahir dari suatu hubungan kepercayaan (*fiducia*), yang mana antara direksi dan perseroan terdapat hubungan kepercayaan yang melahirkan kewajiban bagi direksi. Dalam hal ini, direksi hanya bertindak sebagai agen semata yang hanya berkewajiban mengabdikan kepada perusahaan.¹¹ Direksi mempunyai

¹⁰Sutan Remy Sjahdeini "Sejarah, Asas, dan Teori Kepailitan (Memahami Undang Undang No.37 Tahun 2004 tentang kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran)" (Jakarta: Kencana, 2016), h. 542.

¹¹Mustapa Khamal Rokan dan Aida Nur Hasanah, *Hukum Perusahaan "Konsep Hukum Positif dan Islam Serta Berbasis Kasus"*, (Medan: Perdana Publishing, 2020), hal. 21

kewajiban untuk mewakili kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi.¹² Oleh sebab hubungannya adalah menjalankan kepentingan perusahaan, setiap tindakan yang dilakukan direksi di luar dari kewenangan yang diberikan oleh perusahaan, maka tindakan tersebut tidak mengikat perseroan.

Setiap tindakan pengurusan perseroan yang hendak dilaksanakan direksi harus dipertimbangkan dengan wajar dari berbagai faktor. Faktor hukum dan anggaran dasar adalah mutlak,¹³ karena direksi adalah organ perseroan yang bisa diidentikkan sebagai perseroan itu sendiri. Tindakannya dianggap sebagai “*directing mind and will*” perseroan. Direksi hanya berhak dan berwenang untuk bertindak atas nama dan untuk kepentingan perseroan dalam batas-batas yang diizinkan oleh peraturan perundang-undangan yang berlaku dan tentu Anggaran Dasar Perseroan. Konsekuensinya, setiap tindakan yang dilakukan direksi di luar dari kewenangan yang diberikan tidak mengikat perseroan, kecuali dalam hal diatur lain oleh undang-undang.¹⁴ Oleh karena itu, direksi perseroan dalam menjalankan tugas kepengurusan harus senantiasa:¹⁵

1. bertindak dengan itikad baik¹⁶;
2. senantiasa memperhatikan kepentingan perseroan dan bukan kepentingan dari pemegang saham semata-mata;
3. kepengurusan perseroan harus dilakukan dengan baik, sesuai dengan tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya, dengan tingkat kecermatan yang wajar¹⁷, dengan ketentuan bahwa direksi tidak diperkenankan untuk

¹²Misahardi Wilamarta, *Op. Cit*, hal. 18

¹³M. Yahya Harahap, *Hukum Perseroan Terbatas*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hal. 379

¹⁴Gunawan Widjaja, *Risiko Hukum sebagai Direksi, Komisaris & Pemilik PT*, (Jakarta: Praninta Offset, 2008), hal. 43

¹⁵Lihat Paul L. Davies dalam *Gower's Principles of Modern Company Law*, menyatakan bawah: “*In applying the general equitable principle to company directors, four separate rules have emerged. These are: (1) that directors must act in good faith in what they believe to be the best interest of the company; (2) that they must not exercise the powers conferred upon them for purpose different from those for which they were conferred; (3) that they must not fetter their discretion as to how they shall act; (4) that, without the informed consent of the company, they must not place themselves in a position in which their personal interests or duties to other persons are liable to conflict with their duties.*”

¹⁶Lihat Fred BG Tumbuan, *Op.Cit*, hal. 20

¹⁷*Ibid*

- memperluas maupun mempersempit ruang lingkup gerakannya sendiri tidak diperkenankan untuk berada dalam suatu keadaan yang dapat mengakibatkan kepentingan dan atau kewajibannya terhadap perseroan
4. berbenturan dengan kepentingan perseroan, kecuali dengan pengetahuan dan persetujuan perseroan.

Keempat hal tersebut adalah hal mendasar sebab keempat hal tersebut mencerminkan bahwa antara direksi dan perseroan terdapat suatu hubungan saling ketergantungan. Kegiatan dan aktivitas perseroan bergantung pada direksi sebagai organ yang dipercayakan untuk melakukan pengurusan perseroan dan keberadaan perseroan merupakan sebab keberadaan direksi, tanpa perseroan maka tidak pernah ada direksi.¹⁸

Fiduciary relationship antar direksi dan perseroan timbul dari penunjukannya oleh RUPS yang dimulai efektif pada saat pengangkatannya sebagai direksi terlaksana.¹⁹ *Fiduciary duties* itu terbit secara hukum (*by the operation of law*)²⁰ dan bukannya karena ditentukan oleh RUPS. Pada saat kewenangannya efektif, direksi berwenang mengurus perseroan yang timbul tanpa adanya perjanjian tertulis tetapi timbul oleh karena undang-undang. Dalam kaitannya dengan kewenangan direksi mengurus perseroan yang timbul dari penunjukannya sebagai direksi sehingga tidak lagi diperuntukkan sesuatu apa pun dari pemegang saham untuk menjalankan fungsi dan tugasnya. Direksi mewakili perseroan dalam hukum tanpa memerlukan surat kuasa khusus.

Pengurusan perusahaan yang dilakukan oleh direksi juga memperhatikan adanya *duty of care*. Menyangkut prinsip-prinsip hukum yang terbit dari adanya *duty of care* ini agar terpenuhi hal-hal sebagai berikut:²¹

¹⁸*Ibid* hal. 6

¹⁹Try Widiyono, *Direksi Perseroan Terbatas: Keberadaan, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), hal 8

²⁰Ridwan Khairandy, *Konsepsi Kekayaan Negara yang Dipisahkan dalam Perusahaan Perseroan*, dalam: Jurnal Hukum Bisnis Vol. 26, No. 1, Tahun 2007, (Jakarta: Yayasan Pengembangan Hukum Bisnis), hal. 38

²¹Munir Fuady, *Op. Cit.*, hal. 209

1. Agar terpenuhinya unsur *duty of care*, maka terhadap direksi berlaku standar kepedulian (*standard of care*) pertama, selalu beritikad baik; kedua, tugas-tugas dilakukan dengan kepedulian seperti yang dilakukan oleh orang biasa yang berhati-hati (*ordinary prudent person*) dalam posisi dan situasi yang sama, atau seperti yang dilakukan orang itu untuk kepentingan bisnis pribadinya; dan ketiga, tugas-tugas dilakukan dengan cara yang dipercayain secara logis menjadi kepentingan yang terbaik dari perseroan;
2. Secara hukum seorang direksi tidak bertanggung jawab secara pribadi semata-mata atas kesalahan dalam mengambil keputusan (*mere errors of judgment*) dengan syarat ia beritikad baik dan berhati-hati. Keputusan yang salah tidak dapat dibebankan kepadanya sungguhpun kesalahan itu akibat kurang pengalaman atau kurang komprehensif dalam mengambil keputusan. Dengan kata lain, *honest mistake* yang dilakukan oleh direksi masih bisa ditoleransi oleh hukum. Bahkan hakim dapat diperkenankan untuk melakukan penilaian bisnis yang berbentuk *second guess* terhadap keputusan direksi. Ini sesuai pula dengan prinsip-prinsip hukum yang terdapat dalam *Business judgment Rule*.
3. Secara hukum, seorang direktur tidak diharapkan tingkat keahliannya, kecuali setingkat yang dapat diharapkan secara wajar dari orang yang sama pengetahuan dan pengalaman dengannya, atau *degree of skill that may reasonably be expected from a person of his knowledge and experience*.
4. Terhadap tugas-tugas direksi yang didelegasikan kepada bawahannya maka diasumsikan bahwa pihak bawahan telah melakukan tugasnya secara jujur (kecuali ada kecurigaan sebaliknya);
5. Direksi akan bertanggungjawab secara hukum manakala dia gagal dalam mengarahkan bawahannya dan jalannya perseroan;
6. Direksi akan bertanggungjawab secara hukum manakala dia mengetahui, membantu atau ikut melakukan tindakan yang bertentangan dengan hukum, sungguhpun hal itu semata-mata untuk kepentingan perseroannya.

Direksi dianggap telah melanggar prinsip kehati-hatian, jika direksi bertindak sebagai berikut:²²

1. Direksi tidak dapat melaksanakan kegiatan atas beban biaya perseroan, jika tidak memberikan manfaat kepada perseroan sama sekali atau memberikan sangat kecil jika dibandingkan dengan manfaat pribadi yang diperoleh direksi yang bersangkutan dari kegiatan atau beban biaya perseroan tersebut;
2. Direksi tidak boleh menjadi pesaing bagi perseroan yang dipimpinnya, seperti mengambil kesempatan bisnis yang seharusnya milik perseroan diberikan kepada perseroan lain untuk atau berdasarkan kepentingan pribadinya;
3. Direksi wajib menolak untuk mengambil keputusan tentang hal yang diketahuinya atau patut diketahuinya dapat berakibat perseroan melanggar perundang-undangan yang berlaku;
4. Direksi dengan sengaja atau kelalaiannya tidak melakukan atau tidak berupaya maksimal untuk mencegah timbulnya kerugian bagi perseroan;
5. Direksi dengan sengaja atau lalai tidak melakukan atau tidak berupaya maksimal untuk meningkatkan keuntungan perseroan.

Dengan *duty of care* direksi tidak hanya semata-mata mengambil keputusan untuk kepentingan perseroan yang sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, namun direksi juga berkewajiban untuk melakukan pengawasan atas seluruh jalannya perseroan dengan baik.²³ Kelalaian direksi dalam menjalankan *duty of care* menyebabkan timbulnya kerugian bagi perseroan harus ditemukan sebelum bisa menentukan bahwa kerugian perseroan itu diakibatkan atas kelalaian direksi, dan karenanya direksilah yang harus bertanggungjawab pribadi dalam menanggung kerugian perseroan dimaksud.

²²*Ibid*

²³Bernard S. Black, *The Principal Fiduciary Duties of Board of Directors*, presentasi disampaikan dalam 3rd Asian Roundtable on Corporate Governance, Singapura 4 April 2001, hal. 2

B. Pengaturan Keputusan Bisnis Dalam AD/ART Perseroan

Indonesia sebagai negara yang menganut sistem hukum *civil law*, dalam menjalankan suatu hukum, tentu harus merujuk kepada peraturan yang telah disusun. Kaitannya dengan keputusan bisnis di perseroan bahwa di Indonesia sendiri, terkait dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh direksi, itu harus terlebih dahulu merujuk kepada peraturan yang dibuat dalam Anggaran Dasar dan RUPS. Walaupun Direksi sebagai pihak yang diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan bisnis dalam kegiatan perusahaan, namun kewenangan itu tetap dibatasi dengan AD dan RUPS diluar dari Undang-Undang. Sehingga direksi harus lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan tersebut. .

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Anggaran Dasar (AD) adalah peraturan penting yang menjadi dasar peraturan yang lain-lain (bagi perusahaan, perkumpulan dan sebagainya). Sedangkan Anggaran Rumah (ART) adalah peraturan pelaksanaan anggaran dasar (bagi perusahaan, perkumpulan dan sebagainya). Dalam praktik, AD/ART digunakan oleh organisasi, badan dan perkumpulan sebagai pedoman menjalankan pengurusan sehari-hari, atau mengatur hal-hal yang berkaitan dengan internal organisasi/badan/perkumpulan tersebut.

Misalnya bagi Perseroan Terbatas, AD merupakan ketentuan tertulis mengenai kekuasaan dan hak-hak yang dapat dilakukan pengurus PT, dokumen yang berisi aturan internal dan pengurusan PT, serta memuat aturan pokok mengenai penerbitan saham, perolehan saham, modal, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), hak suara, direksi dan lain sebagainya. Dalam Pasal 4 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) bahkan ditegaskan bahwa Perseroan Terbatas tunduk pada AD PT.

Dalam lingkup PT, penyusunan dan/atau menetapkan substansi dalam AD yang kemudian dimuat dalam akta pendirian PT ialah para pendiri PT sekaligus

pemegang saham,²⁴ sedangkan yang berwenang menetapkan perubahan AD ialah RUPS.²⁵

AD/ART merupakan suatu peraturan yang berlaku di suatu organisasi atau badan hukum, sehingga AD/ART merupakan produk hukum. AD/ART berlaku internal bagi suatu organisasi/badan hukum. Terkait tujuan dan maksud perseroan dicantumkan di dalam Anggaran Dasar dengan memiliki 2 (dua) aspek, yang pertama sumber kewenangan bertindak bagi perseroan, kedua menjadi pembatasan ruang lingkup kewenangan bertindak perseroan yang bersangkutan selain dibatas oleh peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar.

Anggaran dasar dari perseroan sekurang-kurangnya memuat:

1. Nama dan tempat kedudukan perseroan;
2. Maksud dan tujuan serta kegiatan usaha perseroan;
3. Jangka waktu berdirinya perseroan;
4. Besarnya jumlah modal dasar, modal ditempatkan dan modal disetor;
5. Jumlah saham, klasifikasi saham berikut jumlah saham untuk setiap klasifikasi, hak-hak yang melekat pada setiap saham dan nilai nominal setiap saham;
6. Nama jabatan dan jumlah anggota direksi dan dewan komisaris;
7. Penetapan tempat dan tata cara penyelenggaraan RUPS;
8. Tata cara pengangkatan, penggantian, pemberhentian anggota direksi dan komisaris;
9. Tata cara penggunaan laba dan pembagian dividen; dan
10. Ketentuan-ketentuan lain yang tidak bertentangan dengan undang-undang ini.

UUPT juga mengatur tentang hal-hal yang tidak boleh dimuat dalam akta pendirian. Adapun hal-hal yang tidak boleh dimuat dalam akta pendirian sebagaimana ditetapkan Pasal 15 ayat (3) UUPT yaitu:

1. Ketentuan tentang penerimaan bunga tetap atas saham;
2. Ketentuan tentang pemberian manfaat pribadi kepada pendiri atau pihak lain.

²⁴Yahya Harahap, *Hukum Perseroan Terbatas*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hal. 45

²⁵Pasal 19 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas

Suatu perbuatan hukum berada di luar dari cakupan maksud dan tujuan perseroan yaitu apabila terpenuhi satu atau lebih kriteria berikut ini:

1. Perbuatan hukum yang bersangkutan secara tegas dilarang oleh Anggaran Dasar
2. Dengan memperhatikan keadaan-keadaan khusus, perbuatan hukum yang bersangkutan tidak dapat dikatakan akan menunjang kegiatan-kegiatan yang disebut dalam anggaran Dasar
3. Dengan memperhatikan keadaan-keadaan khusus, perbuatan hukum yang dilakukan tidak dapat ditafsirkan sebagai tertuju kepada kepentingan perseroan.²⁶

Namun pada hakikatnya, tujuan daripada perseroan adalah mencari keuntungan (laba). Perseroan sebagai badan usaha berbadan hukum akan menjalankan usahanya baik berbentuk barang maupun jasa. Perseroan akan menjalankan visi dan strateginya dalam dunia ekonomi baik dalam bentuk *meintenance management*, *marketing*, *good corporate governance*, dll dengan memanfaatkan teknologi informasi yang terus berinovasi dan berkembang.

C. Pengaturan Keputusan Bisnis dalam RUPS

Dalam menjalankan suatu kegiatan bisnis pada perseroan terbatas, tentu tidak akan terlepas dari keputusan yang diambil dalam RUPS. RUPS merupakan sekumpulan pemegang saham yang memiliki beberapa persen saham dalam perseroan. Pasal 84 UUPT menyatakan bahwa setiap saham yang dikeluarkan mempunyai satu hak suara, kecuali Anggaran dasar menentukan lain. Lebih lanjut, yang termuat dalam Pasal 85 UUPT menyatakan bahwa, pemegang saham baik sendiri maupun diwakili berdasarkan surat kuasa berhak menghadiri RUPS dan menggunakan hak suaranya sesuai dengan jumlah saham yang dimilikinya.

Hal ini diatur juga dalam Pasal 72 ayat (1) UU PT, bahwa dalam hal Anggaran Dasar tidak menentukan lain mengenai hal tersebut, maka dapat dianggap bahwa setiap saham yang dikeluarkan mempunyai satu hak suara. Saham perseroan yang dimiliki oleh seorang itu sendiri tidak mempunyai hak suara. Dengan ketentuan

²⁶Ningrum Natasya Sirait, *Diktat Kuliah Hukum Bisnis*, (Medan: USU Press, 2019) hal 79

ini, saham perseroan yang dimiliki oleh hanya seorang tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, tidak mempunyai hak suara dan tidak dihitung dalam penentuan kuorum. Saham untuk perusahaan yang dimiliki oleh anak perusahaannya juga tidak mempunyai hak suara.

Secara umum RUPS terbagi dua yaitu, RUPS tahunan dan RUPS lainnya. RUPS tahunan, diadakan dalam waktu paling lambat 6 (enam) bulan setelah tahun buku, dan dalam RUPS tahunan tersebut harus diajukan semua dokumen perseroan. Sedangkan, RUPS lainnya dapat diadakan sewaktu waktu berdasarkan kebutuhan, seperti RUPS Luar Biasa. RUPS adalah organ perseroan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perseroan dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi dan Komisaris. RUPS sebagai organ tertinggi perusahaan mempunyai segala wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Komisaris dalam batas yang ditentukan Anggaran Dasar dan undang undang serta ketentuan lainnya.

Selain hak tersebut, RUPS juga berhak untuk memperoleh segala keterangan yang berkaitan dengan kepentingan perseroan dari Direksi dan Komisaris. Secara umum suatu RUPS diadakan di tempat dimana kedudukan kantor pusatnya berada atau tempat perseroan melakukan kegiatan usahanya kecuali ditentukan lain dalam Anggaran Dasar, namun tempat ini tetap harus di dalam wilayah negara Republik Indonesia. RUPS dilakukan dalam rangka meminta pertanggungjawaban kepada Direksi selaku organ yang menjalankan perusahaan. Direksi, dalam kapasitasnya sebagai organ yang menjalankan perusahaan berwenang menyelenggarakan RUPS lainnya di luar RUPS tahunan.

RUPS selain atas kemauan Direksi dapat juga diselenggarakan atas permintaan satu pemegang saham atau lebih yang bersama-sama mewakili 1/10 dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah, atau suatu jumlah yang lebih kecil sebagaimana di tentukan dalam Anggaran Dasar perseroan yang bersangkutan. Permintaan tersebut diajukan kepada Direksi atau Komisaris dengan surat tercatat disertai alasannya. RUPS seperti itu hanya dapat membicarakan masalah yang berkaitan dengan alasan yang diajukan tersebut.

Parameter Keabsahan Rapat Umum Pemegang Saham berdasarkan UUPT:

1. Berdasarkan Pasal 81 juncto Pasal 82 UUPT : Jika Direksi telah melakukan pemanggilan kepada pemegang saham, pemanggilan mana dilakukan dalam jangka waktu selambatnya 14 hari sebelum tanggal RUPS diadakan serta dilakukan dengan Surat Tercatat dan/atau dengan iklan dalam Surat Kabar.
2. Berdasarkan Pasal 76 juncto Pasal 86 UUPT : RUPS diselenggarakan di tempat kedudukan PT atau di tempat PT melakukan kegiatan usahanya yang utama sesuai yang ditentukan dalam Anggaran Dasar, atau di tempat lainnya sepanjang terletak di wilayah negara Republik Indonesia. RUPS telah dihadiri atau diwakili oleh lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu perdua) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara. Hal ini dapat dibuktikan dari daftar hadir peserta RUPS. Namun bila kuorum yang dipersyaratkan tidak terpenuhi, maka dapat diadakan pemanggilan RUPS kedua dengan menyebutkan bahwa telah dilakukan RUPS pertama namun tidak mencapai kourum. RUPS kedua sah dan berhak mengambil keputusan jika dalam RUPS dihadiri atau diwakili oleh paling sedikit $\frac{1}{3}$ (satu pertiga) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara, kecuali Anggaran Dasar menentukan jumlah kuorum yang lebih besar. Namun bila kuorum RUPS kedua tidak terpenuhi juga, maka PT dapat memohon kepada ketua Pengadilan Negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan PT atas permohonan PT agar ditetapkan kuorum untuk RUPS ketiga dengan menyebutkan bahwa telah dilakukan RUPS kedua namun tidak mencapai kourum.
3. Berdasarkan Pasal 87 UUPT : Keputusan RUPS diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat, namun jika musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, keputusan adalah sah jika disetujui lebih dari $\frac{1}{2}$ (satu perdua) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan kecuali Undang-Undang dan/atau Anggaran Dasar menentukan bahwa keputusan adalah sah jika disetujui oleh jumlah suara setuju yang lebih besar.
4. Berdasarkan Pasal 88 juncto Pasal 89 UUPT : RUPS untuk mengubah Anggaran Dasar dapat dilangsungkan jika dalam RUPS dihadiri atau diwakili oleh paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua pertiga) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dan

keputusan adalah sah jika disetujui paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua pertiga) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, kecuali Anggaran Dasar menentukan kuorum kehadiran dan/atau ketentuan tentang pengambilan keputusan RUPS yang lebih besar. Dalam hal kuorum kehadiran tersebut tidak tercapai, dapat diselenggarakan RUPS kedua. RUPS kedua sah dan berhak mengambil keputusan jika dalam RUPS dihadiri atau diwakili oleh paling sedikit $\frac{3}{5}$ (tiga perlima) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dan keputusan adalah sah jika jika disetujui paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua pertiga) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, kecuali Anggaran Dasar menentukan kuorum kehadiran dan/atau ketentuan tentang pengambilan keputusan RUPS yang lebih besar. Demikian pula ketentuan Pasal 86 ayat (5), ayat (6), ayat (7), ayat (8), dan ayat (9) tentang penyelenggaraan RUPS kedua dan ketiga yang tidak memenuhi kuorum, mutatis mutandis berlaku juga dalam RUPS untuk mengubah Anggaran Dasar ini. RUPS untuk menyetujui Penggabungan, Pengambilalihan, atau Pemisahan, pengajuan perohonan Pailit suatu PT, perpanjangan jangka waktu berdiri PT, dan pembubaran PT dapat dilangsungkan jika dalam RUPS dihadiri atau diwakili oleh paling sedikit $\frac{3}{4}$ (tiga perempat) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dan keputusan adalah sah jika jika disetujui paling sedikit $\frac{3}{4}$ (tiga perempat) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, kecuali Anggaran Dasar menentukan kuorum kehadiran dan/atau ketentuan tentang pengambilan keputusan RUPS yang lebih besar. Dalam hal kuorum kehadiran tersebut tidak tercapai, dapat diselenggarakan RUPS kedua. RUPS kedua sah dan berhak mengambil keputusan jika dalam RUPS dihadiri atau diwakili oleh paling sedikit $\frac{2}{3}$ (dua pertiga) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dan keputusan adalah sah jika jika disetujui paling sedikit $\frac{3}{4}$ (tiga perempat) bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan, kecuali Anggaran Dasar menentukan kuorum kehadiran dan/atau ketentuan tentang pengambilan keputusan RUPS yang lebih besar. Demikian pula ketentuan Pasal 86 ayat (5), ayat (6), ayat (7), ayat (8), dan ayat (9) tentang penyelenggaraan RUPS kedua dan

ketiga yang tidak memenuhi kuorum, mutatis mutandis berlaku juga dalam RUPS untuk mengubah Anggaran Dasar ini.

5. Berdasarkan Pasal 90 juncto Pasal 91 UUPT : Risalah RUPS wajib dibuat dan ditandatangani oleh ketua rapat dan paling sedikit 1 (satu) orang pemegang saham yang ditunjuk dari dan oleh peserta RUPS, tanda tangan mana tidaklah disyaratkan apabila RUPS tersebut dibuat dengan akta Notaris.
6. Berdasarkan Pasal 78 junctis Pasal 66, Pasal 67 dan Pasal 68 UUPT : Untuk RUPS Tahunan perlu diperhatikan bahwa RUPS Tahunan wajib diadakan dalam jangka waktu selambatnya enam bulan setelah tahun buku berakhir serta harus diajukan semua dokumen dari laporan tahunan Perseroan.

Adapun peranan dari Ketua Pengadilan Negeri dalam hal RUPS menurut hukum perusahaan antara lain, dapat memberikan izin kepada pemohon untuk melakukan sendiri pemanggilan RUPS tahunan atas permohonan pemegang saham apabila Direksi atau Komisaris tidak menyelenggarakan RUPS tahunan pada waktu yang telah ditentukan. Kemudian, dapat melakukan sendiri pemanggilan RUPS lainnya atas permohonan pemegang saham yang (bersama-sama) mewakili 1/10 bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah, atau suatu jumlah yang lebih kecil sebagaimana ditentukan dalam Anggaran Dasar perseroan yang bersangkutan, apabila Direksi atau Komosaris setelah lewat waktu tiga puluh hari terhitung sejak permintaan tidak melakukan pemanggilan RUPS lain nya. Ketua Pengadilan Negeri dalam hal tersebut di atas dapat menetapkan bentuk, isi dan jangka waktu pada ketentuan UU PT atau Anggaran Dasar. Dalam hal RUPS diselenggarakan sebagai mana disebutkan di atas. Ketua Pengadilan Negeri dapat memerintahkan Direksi dan atau Komisaris untuk hadir. Penetapan Ketua Pengadilan Negeri mengenai pemberian izin tsersebut di atas merupakan penetapan instansi pertama dan terakhir, yang dimaksud kan agar pelaksanaan RUPS tidak tertunda.

Pemanggilan RUPS adalah kewajiban Direksi. Namun, dalam hal Direksi berhalangan atau terdapat pertentangan kepentingan antara Direksi dan Perseroan, pemanggilan RUPS dapat dila kukan oleh Komisaris. Pemanggilan RUPS untuk

Perseroan Terbuka dilakukan dalam dua surat kabar harian. Dalam pemanggilan RUPS ini, dicantumkan tanggal, waktu, tempat, dan acara disertai pemberitahuan bahwa bahan yang akan dibicarakan dalam RUPS tersedia di kantor perseroan mulai hari dilakukan pemanggilan RUPS sampai dengan hari RUPS diadakan dan perseroan wajib memberikan salinan bahan yang akan dibicarakan kepada pemegang saham secara cuma-cuma. Dalam hal waktu dan cara pemanggilan tidak sesuai dengan ketentuan, keputusan tetap sah apabila RUPS dihadiri oleh seluruh pemegang saham dengan hak suara yang sah dan disetujui dengan suara bulat. Bagi Perseroan Terbuka sebelum pemanggilan RUPS dilakukan wajib didahului dengan pengumuman mengenai akan diadakan pemanggilan RUPS dalam satu surat kabar harian dengan maksud memberi usul kepada Direksi agar menambah acara RUPS dan pengumuman tersebut dilakukan paling lambat empat belas hari sebelum pemanggilan RUPS.

Pemegang saham dengan hak suara yang sah baik sendiri maupun dengan kuasa tertulis berhak menghadiri RUPS dan menggunakan hak suaranya. Dalam pemungutan suara, anggota Direksi, anggota Komisaris, dan karyawan perseroan yang bersangkutan dilarang bertindak sebagai kuasa dari pemegang saham tersebut di atas. Setiap saham yang dikeluarkan mempunyai satu hak suara kecuali Anggaran Dasar menentukan lain. Sejalan dengan ketentuan mengenai saham, perseroan dapat mengeluarkan satu atau lebih klasifikasi saham. Kebebasan menerbitkan saham dalam beberapa klasifikasi memberi kemungkinan di berikan atau tidaknya hak suara pada saham yang diterbitkan, termasuk dalam hal ini variasi dari hak suara itu sendiri.

Keputusan RUPS diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Bila hal tersebut tidak tercapai, keputusan diambil berdasarkan suara terbanyak biasa dari jumlah suara yang dikeluarkan secara sah kecuali UU dan atau Anggaran Dasar menentukan.

D. Pengambilan Keputusan Bisnis diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS

Direksi sebagai dewan pengurus perusahaan akan senantiasa menghadapi permasalahan dalam melaksanakan aktivitas manajerial perusahaan. Dalam perspektif ekonomi, setiap organisasi termasuk didalamnya perseroan tentu akan selalu

berhadapan dengan masalah mengenai “*why, who, how, what & when*”, serta pertanyaan stereotip lainnya. Pertanyaan yang muncul menyiratkan kehadiran permasalahan yang harus dipecahkan, bila si pengambil keputusan (direksi) hendak mewujudkan tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan sebagai bagian dari organisasi.

Dalam menjalankan bisnis kerap dihadapi suatu keadaan yang bisa saja di luar dari prediksi sebelumnya atau bahkan belum pernah terpikir sebelumnya persoalan tersebut akan muncul dan kemudian dibuat ada aturan di dalam peraturan internal perusahaan. Baik itu keadaan akibat dari *force majeure*, kondisi diambang resiko kerugian dan banyak keadaan lainnya yang membuat dewan pengurus (direksi) harus dengan *skill* yang mumpuni mampu bijaksana dalam mengambil keputusan bisnis untuk keberlangsungan perusahaan.

Seharusnya untuk dapat meminimalisir resiko kerugian terkait dengan keputusan direksi dalam satu kondisi tertentu, perusahaan perlu ada menerapkan standar kehati-hatian. Standar kehati-hatian ini nantinya menjadi parameter dari gambaran apakah direksi tersebut sudah berhati-hati dalam mengambil keputusan bisnis yang belum ada diatur di dalam AD/ART dan RUPS, yang mana keputusan itu harus diambil dengan segera oleh Direksi. Standar kehati-hatian yang ditetapkan oleh perusahaan itu dibuat dalam satu peraturan internal perusahaan yang nanti bisa menjadi pedoman bagi direksi dalam mengambil keputusan bisnis dalam kondisi urgen dan membutuhkan keputusan yang cepat.

Jika direksi telah memenuhi segala aspek standar kehati-hatian yang dimuat di dalam peraturan internal tersebut, maka apabila terjadi kerugian terhadap keputusan bisnis yang diambil, direksi tidak dituntut untuk bertanggung jawab secara pribadi. Penentuan dari standar kehati-hatian yang menjadi pedoman bagi direksi dalam mengambil keputusan diluar dari RUPS dan AD/ART, harus sesuai dengan prosedur pengambilan keputusan yang efektif dan berdasarkan teori dan metode pengambilan keputusan dalam ilmu ekonomi manajemen untuk meminimalisir resiko.

Dalam prosedur pemecahan permasalahan, pengambil keputusan akan memiliki beberapa alternatif yang bisa dipilih. Tetapi perlu diingat bahwa setiap alternatif akan memiliki dampaknya masing-masing. Seorang pengambil keputusan dalam hal ini direksi, juga diasumsikan bahwa ia akan memilih sebuah keputusan agar dapat memaksimalkan kepuasan pada pemenuhan keinginan secara rasional.

Desicion making (pengambilan keputusan) adalah sebuah mekanisme dalam melakukan penilaian dan menyeleksi sebuah / beberapa pilihan. Ketetapan *desicion making* dirumuskan setelah menjalani beberapa proses perhitungan rasional dan peninjauan alternatif. Sebelum kesimpulan dirumuskan dan dilaksanakan, terdapat beberapa jenjang tahapan yang harus dilalui oleh direksi. Jenjang tahapan tersebut mungkin dapat meliputi rekognisi permasalahan dasar, menyiapkan putusan alternatif yang dapat dipilih, lalu mencapai fase pemilihan keputusan terbaik.

Jika kita merujuk pada ilmu ekonomi, pengambilan keputusan dibuat berdasarkan proses analisis, pendanaan, dan pensimulasian melalui berbagai perhitungan alternative solusi yang mungkin dilakukan. Tahap pengambilan keputusan mempunyai beberapa langkah :

Pertama, pemahaman dan menyatakan dasar permasalahan. Direksi sering berhadapan dengan kenyataan bahwa permasalahan yang sulit dipecahkan atau sukar diidentifikasi, bukan merupakan dasar dari sebuah permasalahan. Direksi dapat memahami masalah yang sedang dihadapi dengan beberapa fase. Pertama, Direksi secara sistematis menguji hubungan sebab-akibat. Kedua, Direksi menganalisis perubahan atau penyimpangan normal sebuah permasalahan yang sedang berlangsung.

Kedua, pencarian dan proses data analisis yang signifikan. Setelah direksi menemukan dan menyatakan masalah, direksi harus memformulasikan langkah kedepan. Langkah pertama direksi adalah harus menetapkan data dan informasi apa yang diperlukan dalam merumuskan keputusan yang akurat. Langkah yang kedua adalah memastikan bahwa informasi dan data tersebut mampu didapatkan secara tepat waktu dan relevan.

Ketiga, pengembangan solusi alternatif. Kecenderungan dalam menerima solusi alternatif keputusan yang *feasibel* akan mampu menghindarkan direksi dari kegagalan dalam pencapaian dan penyelesaian yang optimal. Ekspansi sejumlah alternatif solusi membuat direksi secara otomatis menghalangi kecenderungan dalam pembuatan keputusan yang tergesa-gesa, sekaligus mengarahkan seorang direksi untuk merumuskan keputusan yang makin efektif. Direksi harus menentukan solusi alternatif yang secara *overall* mampu menyelesaikan permasalahan, walaupun pilihan tersebut bukanlah hal ideal.

Keempat, evaluasi alternatif solusi. Setelah direksi mengemukakan sekumpulan alternative solusi, direksi harus melakukan evaluasi sekumpulan alternatif tersebut. Tujuan dari evaluasi adalah untuk menilai tingkat efektifitas dari setiap alternative solusi.

Kelima, pemilihan alternatif solusi terbaik. Pengambilan keputusan adalah hasil pengevaluasian berbagai alternatif yang tersedia. Alternatif yang terpilih harus didasarkan pada kemampuan direksi dalam menghadapi konsekwensi yang akan terjadi setelah implementasi dari alternatif terpilih tersebut.

Keenam, implementasi Keputusan. Setelah solusi terbaik terpilih, direksi harus menetapkan perencanaan untuk menghadapi berbagai potensi permasalahan yang mungkin timbul dalam pelaksanaan keputusan. Sejalan dengan itu, direksi perlu memperhitungkan berbagai ketidakpastian dan bahaya sebagai konsekuensi dalam sebuah keputusan. Pada langkah ini, keputusan direksi juga harus mensyaratkan prosedur pelaporan kemajuan secara periodik serta menyusun tindakan preventif apabila timbul penyimpangan dari implementasi keputusan.

Ketujuh, evaluasi perolehan keputusan. Implementasi evaluasi keputusan harus diawasi secara periodik. direksi akan melakukan penilaian apakah implementasi telah dilakukan secara baik dan keputusan membuahkan hasil yang ditargetkan.

Teori pengambilan keputusan mencoba untuk meminimasi resiko yang mungkin muncul, dimana kelak harus dihadapi oleh pemimpin yang merumuskan

keputusan. Dalam mengambil sebuah keputusan, ditemukan sejumlah asumsi yang patut dipenuhi agar implementasi keputusan memberikan dampak yang diinginkan:

1. Keputusan wajib diambil dengan rasional
2. Keputusan diimplementasikan untuk pengoptimalan hasil.
3. Keputusan berawal dari definisi dan menyatakan masalah.
4. Pengambilan keputusan merumuskan sebuah target yang lengkap.
5. Pencarian data dan informasi yang relevan dalam usaha menghasilkan beberapa kriteria.
6. Kriteria yang dirumuskan dipergunakan dalam melahirkan beberapa solusi alternatif
7. Menimbang kecocokan setiap kriteria bersama setiap solusi alternatif
8. Skoring untuk setiap alternatif solusi
9. Memilih solusi alternatif dengan skor terbesar
10. Keputusan dihasilkan melalui mekanisme yang sistematis

Keputusan pada kondisi kepastian menggambarkan bahwa setiap solusi keputusan yang dirumuskan akan mengarah hanya pada sebuah konsekwensi. Keputusan pada kondisi kepastian memiliki atribut yang sederhana, menggambarkan rangkaian yang teratur dan eksplisit dari konsekwensi. Pengambil keputusan / direksi umumnya akan mengambil alternatif solusi yang mengandung nilai manfaat yang paling besar tanpa harus menimbang konsekwensi yang mungkin terjadi.

Pada kondisi ketidakpastian atau / dan beresiko, ilmu pengambilan keputusan menyajikan dua pendekatan strategi. Strategi pertama disebut *game theory*, dimana strategi ini akan mengeksplorasi lebih dalam mengenai kriteria solusi yang diupayakan dalam perspektif yang lebih lebar dengan menggunakan asumsi teori permainan (*max – min rule*) dalam *Linier Programming, Assignment Method, Transportation Method*, dll. Strategi kedua adalah menanggulangi atau mengeliminasi prosentase ketidakpastian sehingga pengambilan keputusan akan menghasilkan bahaya yang lebih moderat dengan mengembangkan penilaian tingkat probabilitas secara subyektif. Dari penjelasan sebelumnya, dapat kita simpulkan

beberapa kriteria dasar yang melandasi ilmu dan metode pengambilan keputusan. Kriteria dasar tersebut adalah:

1. *Decision Maker*

Pada kamus Bahasa Indonesia, defensi dari *Decision Maker* ialah perumus atau pembuat atau pengambil keputusan. *Decision Maker* adalah pihak yang memiliki wewenang dalam merumuskan dan menentukan pilihan final dari beberapa solusi alternatif. Umumnya wewenang ini dimiliki oleh personil setingkat manajer / pemimpin. *Decision Maker* harus berperilaku atas kesadaran rasional dalam memilih sebuah alternatif, serta bersiap untuk menanggung akibat yang timbul dalam implementasi alternatif tersebut. Berdasarkan dari hasil yang diperoleh penulis bahwa dari keempat perusahaan terdapat 2 perusahaan (PT. Asam Jawa dan PT. STA Portibi) dalam pelaksanaan penyelesaian masalah di perusahaan ataupun perusahaan dalam kondisi *force majeure* yang bersifat urgen yang membutuhkan suatu alternative penyelesaian yang cepat, maka bentuk perintahnya berupa kebijakan yang diambil oleh personil setingkat manajer. Pengambilan kebijakan dilakukan secara spontan dari manajer tanpa ada aturan tertulis secara internal dari perusahaan, disinilah nanti dibutuhkan *skill* yang mumpuni dari manajer dalam menganalisis kebijakan seperti apa yang nantinya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Namun, jika dia bersifat keputusan, tentu akan dikembalikan ke dewan direksi pusat dalam mengambil keputusan yang terbaik bagi perusahaan terhadap permasalahan yang belum diatur dalam AD/ART dan RUPS perusahaan.

Yang sering kita lakukan di asam jawa ini, karena manajemen bukan terpusat dari kantor direksi yang di medan, tapi manajemennya dapat dilakukan dengan kebijakan-kebijakan yang berada di local dalam tanda kutip nilai tertentu dan hal tertentu. Kami dalam mengambil kebijakan itu selalu dengan cepat dan spontan. Pada hal yang mendesak tidak harus melapor dulu kepada RUPS dan dilakukan RUPS terlebih dahulu untuk dari situ memperoleh putusan dari penyelesaian kondisi yang sedang dihadapi. Karena membutuhkan waktu yang lama seperti itu, yang terpenting hal itu diperuntukkan kepada kesejahteraan sosial pekerja dan perusahaan. Hal seperti itu yang membuat bahwa terkait manajemen di asam jawa itu dikedepankan juga terkait rasa kekeluargaannya. Jadi kalau misal ada suatu

kondisi yang penyelesaiannya belum ada diatur di peraturan internal perusahaan, namun jika itu perlu dilakukan maka akan diizinkan kebijakan untuk dilakukan.²⁷

Kalau terkait keputusan itu ditetapkan oleh direktur dan komisaris, kalau kami bagian dari manager tidak sampai kepada pengambilan keputusan yang bersifat universal. Kalau di kantor operasional nya, yang paling tinggi itu ada manager pabrik kemudian ada juga manager kebun. Tingkat pada manager pabrik dan manager kebun adalah pengambilan kebijakan. Kebijakan itu sebelum diputuskan pasti manager itu akan melakukan diskusi kepada kita para staf.²⁸

Sedangkan pada 2 perusahaan lainnya (PT. Paluta Inti Sawit dan PT. Siringo-Ringo), apabila perusahaan mengalami suatu permasalahan ataupun *force majeure*, maka manajer akan kembali melaporkan kepada dewan direksi pusat dan selanjutnya dewan direksi akan meminta kepada RUPS keputusan yang akan diambil terhadap permasalahan tersebut, sehingga tindakan penyelesaian dilakukan pada saat putusan dari RUPS telah terbit. Tentu hal ini menjadi suatu persoalan yang dapat saja merugikan perusahaan karena proses tindakan penyelesaian yang membutuhkan waktu yang relative lama.

Kalau disini, biasanya kalau sudah diluar dari jobdesk atau diluar ketentuan biasanya yang saya tau manager ini mengambil keputusan itu tetap koordinasi kepada pihak perusahaan. Biasanya mereka by phone. pengambilan keputusan pada suatu permasalahan yang belum diatur secara rinci di dalam aturan perusahaan, maka kembali lagi dipertanyakan/diserahkan kepada pemegang saham keseluruhan dalam mengambil keputusannya.²⁹

kalau misal terjadi *force majeure* disini maka pihak kantor operasional akan membuat laporan dulu kepada pimpinan tertinggi mengenai apa yang terjadi disini. Kalau kondisi itu menyebabkan kerugian kepada perusahaan, maka perlu adanya rapat direksi.³⁰

²⁷Wawancara bersama Bapak Abdul Kadir Zaenuri, General Manager PT. Asam Jawa, tanggal 23 Juli 2024

²⁸Wawancara bersama Bapak Nursidik Sembiring, Manager Operasional (*Mill Manager*) PT. Sumatera Tani Agung Resources Tbk, Tanggal 11 Juli 2024

²⁹Wawancara bersama Bapak Berinto Simanjourang, Manager Operasional (*Mill Manager*) PT. Paluta Inti Sawit, Tanggal 10 Juli 2024

³⁰Wawancara bersama Bapak Amin, Manager Operasional (*Mill Manager*) PT. Siringo-ringo, Tanggal 25 Juli 2024

Berdasarkan dari hasil yang diperoleh penulis pada penelitian terhadap keempat perusahaan, memiliki perbedaan dalam penyelesaian suatu permasalahan yang belum diatur di AD/ART dan RUPS perusahaan. Padahal jika kita merujuk pada ilmu dan metode pengambilan keputusan, maka setingkat manajer seharusnya dapat diberikan kewenangan dalam pengambilan kebijakan yang bersifat urgen bagi perusahaan, karena setingkat manajer bahkan dapat lebih mengetahui apa-apa saja persoalan yang terdapat di lapangan dan mengetahui lebih jelas terhadap apa-apa saja yang dibutuhkan oleh perusahaan terkait operasionalnya. Seharusnya untuk permasalahan yang dapat diselesaikan dengan segera yang terkait operasional, maka dapat diambil kebijakan oleh setingkat manajer.

2. *Objective*

Dalam ilmu pengambilan keputusan, sasaran merupakan hal yang ingin dicapai atau diraih oleh direksi. Sasaran dapat dipecah dalam kategori kriteria: umum, spesifik, abstrak, kurang penting, penting, dll. Direksi bisa saja mempunyai beberapa tujuan sekaligus (*multiple objectives*).

Berdasarkan dari hasil yang diperoleh penulis ialah bahwa mengenai kategori penyelesaian permasalahan di perusahaan yang dapat diselesaikan oleh dewan direksi dalam hal ini tingkatan manajer dan penyelesaian permasalahan secara spontan, masuk pada kategori kriteria umum dan yang lebih kepada bagian operasional perusahaan. Sedangkan untuk kategori spesifik, abstrak dan penting itu diambil keputusan dari RUPS dan direksi pusat (tingkat jabatan yang lebih tinggi dari manajer). Terkait pengambilan keputusan pada RUPS, dapat dilaksanakan pada RUPS Tahunan (terkait permasalahan laporan tahunan perusahaan mulai dari laporan keuangan, laba, perubahan modal kegiatan perusahaan, rincian masalah, hingga penggantian nama direksi dan komisaris), RUPS Luar biasa (memutuskan dan membahas hal-hal bersifat luar biasa seperti: perubahan anggaran dasar, penggabungan, peleburan, atau pemisahan perseroan, penunjukkan atau penggantian

curator, penundaan kewajiban pembayaran utang, pengajuan permohonan pailit dan penghentian kegiatan usaha).

Pada PT. Asam Jawa dan PT. STA Portibi, kategori kriteria yang diselesaikan pada tingkat manager, lebih kepada permasalahan operasional, termasuk produksi, distribusi, pemasaran, layanan untuk pelanggan, permasalahan terkait lingkungan (*force majeure*) dan terkait kesejahteraan sosial karyawan.

Terkait dengan proses pembuatan produksi. Kasus yang nyata waktu itu ada manajer pabrik mempersilahkan study banding kemanapun. Dengan teknologi dan investasi, beliau mempersilahkan dari 2/3 karyawan yang ada. Anggaran kami juga lebih fleksibel. Terkait dengan laba juga keseringan kami mendapatkan laba itu kadang lebih besar dari pada target yang telah ditentukan di setiap tahunnya. Harga dari hasil produksi juga selalu dalam kondisi yang bagus dan mendapatkan nilai jual yang tinggi, kebetulan disini produk yang kami tawarkan itu CPO dari kelapa sawit. Misalnya terkait masalah bencana alam. Ketika misalnya terjadi bencana alam, dan jika bencana alam ini tidak kita selesaikan segera, jika harus menunggu dulu adanya RUPS, itu akan nanti rawan terhadap keselamatan bagi masyarakat. Kalau terkait ini, itu biasanya kami langsung kami selesaikan mba, itu berdasarkan kebijakan lokal. Jadi cukup dusun, kades saja yang kesini membawa semua datanya maka kami akan langsung bergerak menyelesaikannya. Tidak harus terlebih dulu izin RUPS, Direktur Utama, itu tidak harus. Bahkan kami menggerakkan semua lini, bukan hanya perusahaan saja yang kita gerakkan. Tapi, keluarga besar asam jawa ini ayo semua sumbangan-sumbangan. Jadi terkait dengan penyelesaian permasalahan di aktivitas perusahaan, jika persoalan itu tidak begitu rumit dan besar, maka bisa diambil kebijakan secara spontan di local dalam menyelesaikannya. Namun, jika sudah bersifat krusial, maka akan dilaksanakan rapat dewan direksi lainnya terkait strategi apa yang nanti akan dilaksanakan dalam menyelesaikan persoalan tersebut. Kalau untuk struktur dewan direksi yang tertinggi di pekebunannya atau di kantor operasional nya, itu ada General Manager, manager kebun juga ada. Jadi kalau misal terkait dengan permasalahan anggaran, itu dewan direksi tertinggi itu lebih menanyakan kepada manajer bidang keuangan, apa yang kiranya dapat ditunda kegiatannya dan bisa dananya dialokasikan terlebih dahulu kepada kegiatan yang dibutuhkan.³¹

³¹Wawancara bersama Bapak Abdul Kadir Zaenuri, General Manager PT. Asam Jawa, tanggal 23 Juli 2024

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa pada PT. Asam Jawa, permasalahan terkait operasional yang bersifat urgen, maka penyelesaiannya dapat menggunakan kebijakan dari general manager, manager perkebunan dan manager pabrik. Namun, jika permasalahan yang terdapat di perusahaan bersifat krusial, maka akan dibahas dalam RUPS Tahunan atau Direksi mengajukan diadakannya RUPS Luar Biasa. Pelaksanaan RUPS nantinya akan dilaksanakan di kantor yang berada di Jakarta. Selain itu dapat juga keputusan diambil oleh Direksi tertinggi diatas dari tingkatan General Manager.

Kebijakan itu sebelum diputuskan pasti manager itu akan melakukan diskusi kepada kita para staf, misalnya untuk di akhir pekan, itu kan seharusnya hari libur ya. namun jika ada kebijakan dari manager untuk dihari itu melaksanakan pembelian buah, maka perlu juga adanya pembayaran dari uang lembur, kemudian kita juga diajak rapat terkait dengan kalau misal kita membeli buah di hari itu, apakah keuntungan ga dari segi harga dari buah yang di dapatkan. Itu lah potensi-potensi dan resiko resiko yang akan terjadi mulai dari berapa keuntungan jika buah tersebut diolah, kemudian bagaimana juga jika aktivitas perusahaan itu dilakukan di waktu weekend atau hari libur mulai dari biaya lembur karyawan sampai kepada biaya lembur dari bidang transportasi, itu semua kita diskusikan bersama. Dari hasil diskusi itu lah nantinya akan meminimalisir dari resiko kerugian yang akan dialami oleh perusahaan, itu lah nantinya yang masuk kepada manajemen resikonya. Kalau untuk susunan organ direksinya, manager itu membawahi KPU dan juga ASKEB. Kemudian ASKEB membawahi beberapa asiste ada asisten proses, asisten eletrik dan asisten lab. Kemudian KPU mengurus susunan organisasi.³²

Lebih lanjut, berdasarkan dari hasil penelitian pada PT. STA Resources. Bahwa terkait dengan permasalahan yang terdapat di pabrik dan perkebunan yang bersifat urgen dan tidak rumit, maka perusahaan memberikan kewenangan kepada tingkat manager untuk mengambil kebijakan dalam penyelesaian permasalahan tersebut. Kewenangan diberikan kepada manager, dikarenakan manager lebih mengetahui keadaan pabrik dan operasional lainnya sehingga lebih mudah dalam mengambil alternative penyelesaian permasalahan yang terjadi di lapangan.

³²Wawancara bersama Bapak Nursidik Sembiring, Manager Operasional (*Mill Manager*) PT. Sumatera Tani Agung Resources Tbk, Tanggal 11 Juli 2024

3. *Constraints*

Dalam mewujudkan tujuan, Direksi akan berhadapan dengan beberapa pembatas. Batasan adalah sejumlah faktor peristiwa yang bermula pada lingkungan intenal dan eksternal, yang menghambat individu dalam melaksanakan implementasi. Variabel ini mencerminkan bahwa sejumlah sasaran yang ingin diwujudkan bisa saja tidak tercapai.

4. *Uncertainty*

Masa depan dari kegiatan bisnis dipenuhi oleh unsur ketidakpastian. Ketidakpastian adalah peristiwa dimana saat terdapat *unknown* elemen berada pada satu kategori asumsi. Ilmu pengambilan keputusan memiliki metode untuk meramalkan elemen peristiwa yang berpotensi muncul di masa depan. Saat pengambil keputusan melaksanakan mekanisme pengambilan keputusan secara benar, prosentase ketidakpastian diharap akan berkurang.

Akibat dari adanya unsur ketidakpastian dalam kegiatan bisnis di masa depan pada perusahaan, seharusnya perusahaan dapat membuat suatu aturan internal yang dapat dijadikan sebagai standar kehati-hatian bagi direksi dalam menjalankan kegiatan kepengurusannya. Susunan dari standar kehati-hatian tersebut yang dibuat dalam suatu regulasi internal perusahaan yang disepakati bersama oleh RUPS, Direksi dan Komisaris, nantinya dapat menjadi pedoman bagi direksi untuk langkah pengambilan keputusan pada persoalan yang dihadapi oleh perusahaan yang menyangkut untung rugi bagi perusahaan di masa mendatang. Seperti yang telah diamanatkan dalam UU Perseroan Terbatas, bahwa direksi dalam menjalankan kepengurusan harus senantiasa beritikad baik, penuh kehati-hatian dan selalu mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi. Aturan terkait standar kehati-hatian ini juga nanti dapat lebih membatasi dewan direksi untuk tidak mengambil keputusan yang lebih menguntungkan dirinya pribadi dibanding kepentingan perusahaan. Paling utama lagi, untuk dapat melindungi dewan direksi dalam pengambilan keputusan bisnisnya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis terhadap keempat perusahaan (PT. Asam Jawa, PT. STA Resources, PT. Siring-ringo dan PT. Paluta Inti Sawit), hanya 1 perusahaan yang membuat peraturan internal terhadap standar kehati-hatian dalam pengambilan keputusan bisnis direksi pada perusahaan, yaitu PT. Asam Jawa. Dalam pengamatan peneliti, dengan adanya dibuat aturan internal tersebut, keuangan PT. Asam Jawa lebih sehat terlihat dari banyaknya kegiatan CSR PT. Asam Jawa untuk pendidikan, sosial dan lingkungan yang diperuntukkan kepada karyawan perusahaan dan masyarakat, kegiatan bisnis perusahaan lancar, dan tentunya minim terhadap resiko kerugian.

Jika selama ini standar *Business Judgment Rules* yang diberikan sebagai bentuk perlindungan kepada direksi dalam pengambilan putusan bisnis hanya diberlakukan oleh Hakim di persidangan. Maka, dalam penelitian ini memberikan suatu gagasan baru bahwa standar BJR digunakan bahkan tidak hanya pada saat sudah terjadi permasalahan yang merugikan perusahaan atas keputusan bisnis direksi, yang telah dibawah di persidangan. Seharusnya standar BJR tersebut yang berupa standar kehati-hatian, sudah terlebih dulu dijadikan dalam bentuk peraturan internal perusahaan terhadap permasalahan-permasalahan yang diprediksi dimasa depan akan terjadi dan belum ada aturan secara rincinya di dalam AD/ART dan RUPS. Dewan Direksi PT. Asam Jawa telah mengetahui terkait doktrib BJR ini.

Sedangkan 1 perusahaan PT. STA Resources, sudah memberlakukan pelaksanaan putusan dan kebijakan yang diambil oleh dewan direksi untuk permasalahan-permasalahan urgen yang membutuhkan tindakan penyelesaian yang cepat. Namun, PT. STA Resources belum mengetahui mengenai pemberlakuan standar kehati-hatian pada doktrin BJR untuk melindungi direksi. Dapat dilihat dari hasil wawancara bersama dewan direksi PT. STA Resources

Terkait perusahaan nantinya ada kemungkinan mengalami resiko kerugian, maka perusahaan sudah terlebih dahulu sudah mempersiapkan dari menghadapi resiko tersebut. Pelaksanaan pengambilan keputusan secara spontan itu sudah ada diterapkan di perusahaan oleh dewan direksi. Namun terkait dengan penerapan rincian dari standar kehati-hatian bagi direksi

dalam mengambil keputusan tersebut, belum ada diatur di dalam peraturan internal perusahaan. Perusahaan belum pernah mendengar istilah *Business Judgment Rules* seperti yang mba pertanyakan.³³

Lebih lanjut, untuk dua perusahaan lainnya yakni PT. Siringo-Ringo dan PT. Paluta Inti Sawit, tidak mengetahui mengenai standar kehati-hatian yang diatur di dalam doktrin BJR serta pelaksanaan kegiatan bisnis di perusahaan masih bersifat kaku.

5. *Risk*

Resiko adalah kesenjangan atau gap antara kejadian yang diinginkan terjadi dengan kejadian yang terealisasi. Pesejangan ini merupakan pertanda adanya disparitas atau penyimpangan atas kejadian yang telah direncanakan dengan kejadian yang telah terjadi di lapangan.

Dalam mengambil keputusan bisnis, dewan direksi sebagai dewan pengurus tentunya harus mempertimbangkan terlebih dulu mengenai resiko yang terjadi dalam setiap alternative penyelesaian yang diambil. Disinilah penting adanya peraturan internal yang disusun bersama-sama oleh RUPS, Direksi dan Komisaris tentang kriteria atau standar dari telah berhati-hati direksi dalam mengambil keputusan bisnis yang diambil yang belum diatur di dalam AD/ART dan RUPS. Selain membantu direksi dalam mengambil keputusan dikondisi yang urgen untuk menyelamatkan perusahaan dari kerugian, standar kehati-hatian ini juga nanti dapat membantu sebagai bahan pertimbangan hakim dalam memberikan keputusan jika direksi telah menyalahgunakan kewenangannya melalui keputusan yang diberikannya untuk perusahaan.

6. *Utility*

Nilai kegunaan diperkenalkan di ilmu Ekonomi yang diibaratkan atas kemampuan produk dan jasa dalam memenuhi keinginan manusia. Dalam ilmu pengambilan keputusan, direksi harus mengambil alternatif solusi yang memuat nilai

³³Wawancara bersama Bapak Nursidik Sembiring, Manager Operasional (*Mill Manager*) PT. Sumatera Tani Agung Resources Tbk, Tanggal 11 Juli 2024

kegunaan yang paling besar. Preferensi pemimpin dalam memandang dan mengambil nilai kegunaan akan dipengaruhi oleh sudut pandangnya dalam menghadapi resiko.

7. *Alternative*

Alternatif adalah sebuah konjungsi tindakan yang memiliki sifat yang dapat saling menggantikan (*mutually exclusive*) terkait pada peraihan tujuan. Hal ini bermakna jika alternatif A digunakan, dipastikan bahwa alternatif B tidak bisa dipilih.

Contoh dari pemilihan alternative terhadap putusan bisnis direksi yakni seperti yang telah dilaksanakan oleh PT. Asam Jawa, yang didapat dari hasil wawancara bersama dewan direksi.

Di contoh kasus yang pernah kami alami, bahwa di tahun 2000 itu kan lagi gonjang ganjing ekonomi, jadi direktur tidak merumahkan karyawan, tapi dengan pengurangan kepada biaya operasional, seperti biaya untuk pupuk itu dikurangi sampai hamper 50%. Jadi memang tujuannya untuk tidak membuat karyawan ini pendapatnya berkurang, tanda kutip gaji. Maka terkait gaji pokok dan tunjangan lainnya masih diberlakukan, termasuk masa pandemic kemarin kita tidak ada merumahkan. Contoh kasus lagi di yayasan kami waktu itu kan ada anjuran untuk mengawali ujian dengan menggunakan berbasis teknologi. Pada saat itu maka dibutuhkan kompuer dengan jumlah 40 unit, disitu kami kumpulkan kepala sekolah dari SD, SMP, SMA. Sanggup ga ini untuk kita mengadakan computer tersebut dalam waktu 1 minggu ini. Kemudian kami mengkoordinasi juga kepada perusahaan kami yang ada di medan kemudian kami koordinasi kepada yang lainnya.³⁴

Berdasarkan dari pernyataan diatas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa dewan direksi dalam mengambil keputusan bisnis, selalu memilih beberapa alternative. Alternatif yang diambil berdasarkan dari tingkat kebutuhannya. Pada contoh ini, dewan direksi PT. Asam Jawa selalu membuat peletakan urutan dari solusi alternative yang paling diinginkan. Jika anggaran keuangan perusahaan tidak begitu besar dan terpakai di kasus A, maka bisa dilokasikan ke kasus B yang pada tahun itu membutuhkan anggaran keuangan yang besar. Alternative yang diambil oleh dewan direksi dalam penyelesaian masalah lebih bersifat fleksibel/tidak kaku.

³⁴Wawancara bersama Bapak Abdul Kadir Zaenuri, General Manager PT. Asam Jawa, tanggal 23 Juli 2024

8. *Consequences*

Konsekuensi / imbas merupakan dampak yang muncul dari beberapa tindakan yang diimplementasi oleh pengambil keputusan. Manfaat adalah imbas positif dihasilkan oleh beberapa tindakan. Semakin tinggi konsekuensi positif didapat, maka semakin rendah konsekuensi negatif (tingkat bahaya, beban biaya, dll) yang akan diterima. Dalam konsep pengambilan keputusan, perancangan pohon keputusan mampu menggambarkan secara mendetail mengenai imbas yang terjadi, baik positif maupun negatif, atas sebuah kejadian.

9. *Criterion*

Kriteria ialah peraturan baku atas pemeringkatan solusi alternatif mengikuti tingkat prioritas direksi. Kriteria juga menandakan peletakan urutan dari solusi alternatif yang paling diinginkan. Secara akal sehat, kriteria menunjukkan peringkat tindakan yang diperlukan agar implementasi pengambilan keputusan berhasil dengan baik.

10. *Value*

Nilai / skor akan dikaitkan dengan besaran pengembalian yang akan diterima. Terdapat korelasi garis lurus terkait konsep optimalisasi dengan skor. Semakin tinggi preferensi atau pandangan direksi terhadap sebuah solusi alternatif, maka akan semakin besar harapan / tingkat optimasi atas konsekuensi keberhasilan. skor pada pengambilan keputusan diilustrasikan dalam bagian skala, dipergunakan untuk pengukuran persepsi serta perilaku direksi pada penentuan pemecahan permasalahan dan penetapan alternatif solusi optimal.

11. *Model*

Model adalah sebuah kumpulan proposisi / rumus yang memberikan ilustrasi sederhana mengenai elemen atau aspek peristiwa pada kehidupan bisnis. Model adalah cerminan sederhana mengenai realitas, yang dituangkan dalam bentuk tabel, grafik, atau skema.

Selain dari model pada ilmu ekonomi, sejumlah model pada ilmu sosial dapat dimanfaatkan dalam membantu mekanisme penentuan solusi alternatif terbaik:

1. Model Formal; memperlihatkan hubungan antar sejumlah fenomena yang diobservasi. Cth: tabel & grafik ekonomi, rumus & diagram matematis.
2. Model Dinamis; digunakan untuk mengilustrasikan elemen dinamis serta selalu berubah pada sebuah sistem. Misal: variabel penggajian terhadap tingkat produktifitas pegawai.
3. Model Korelasional; sebuah model yang mencerminkan hubungan timbal balik antar kejadian yang dicermati, dimana sebuah elemen yang diberikan skor secara tegas akan sanggup mempengaruhi elemen lain dalam sistem.
4. Model Peramalan; dipergunakan dalam peramalan peristiwa yang diinginkan akan terjadi di kedepan. Pendekatan statistik dan matematik digunakan sebagai pondasi dalam model forecasting. Dll.

Tipe permasalahan dapat dipecah menjadi 2 kategori, kategori masalah terikat, serta kategori masalah tidak terikat. Kategori masalah terikat adalah permasalahan yang mungkin lebih sederhana untuk didefinisikan serta sangat mungkin dipecahkan secara baik, tepat, serta akurat baik melalui bantuan aplikasi atau dengan menganalisis data masa terdahulu. Di lain sisi, masalah tak terikat merupakan masalah yang tingkat ambiguitasnya tinggi, sangat sulit didefinisikan secara jelas, dan perlu usaha ekstra untuk memahaminya dengan benar meski Anda memiliki basis data masa lalu yang berguna sebagai landasan pemikiran.

Data dan informasi adalah bahan baku utama pada mekanisme pengambilan keputusan. Kealpaan kehadiran informasi akan berakibat sulitnya merumuskan keputusan yang memiliki nilai ekonomis. bahkan pada titik ekstrim, pengambil keputusan tidak akan mampu melaksanakan mekanisme pengambilan keputusan saat informasi tidak tersedia. Pendayagunaan teknologi informasi mutakhir bisa mendukung Anda dalam memperoleh, mengolah, dan mendistribusikan pengetahuan dan informasi ke seluruh sudut organisasi. Karakteristik unggul pada sistem informasi merupakan penerapan perangkat komputer yang terhubung secara luas, seperti intranet dan internet. Selain itu, melalui sistem informasi, individu bisa memperoleh dan mendistribusikan informasi dengan nilai perolehan ekonomis yang besar.

Perbedaan pada pengambilan keputusan sejatinya diklasifikasikan dalam tingkat organisasi, yang berkaitan dengan tingkatan operasional, stratejik, manajerial, dan pengetahuan. Pengambilan keputusan pada level operasional mengarahkan bagaimana kiat terbaik saat penyelesaian tugas, penilaian kriteria penyelesaian kerja, serta evaluasi dan umpan balik hasil pencapaian keputusan yang diimplementasi. Pengambilan keputusan level stratejik berhubungan dengan perumusan beberapa sasaran, sumber daya, serta kebijakan dalam organisasi saat mengantisipasi penyimpangan yang muncul. Pengambilan keputusan level manajerial secara filosofis bersilangan dengan pemanfaatan sumber daya milik organisasi untuk dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Pengambilan keputusan jenjang pengetahuan berkaitan dengan peninjauan ulang sejumlah gagasan baru untuk menciptakan jasa dan produk, serta mekanisme dalam pendistribusian informasi pada sistem organisasi. Pemikiran gaya ini menggabungkan akal sehat dengan observasi empirik untuk mendapatkan sebuah pemecahan masalah melewati pengumpulan informasi yang bernilai dan relevan.

The Garbage Can Model (model tong sampah) adalah model khusus yang diperuntukkan dalam kaidah model rasional dibatasi dalam menghadapi permasalahan yang tak terstruktur. Model tong sampah memutarbalikkan langkah awal pengambilan keputusan. Seperti yang kita pelajari diatas, penentuan solusi baru dirumuskan untuk pemecahan masalah. Dalam metode ini, penentuan solusi telah dilakukan sebelum masalah tersebut muncul ke permukaan. Sesuai dengan konsep pengambilan keputusan tak terstruktur, Anda dapat mengambil sebuah pemecahan permasalahan yang dapat diselesaikan melalui solusi yang tersedia.

Pengambilan keputusan ala berkelompok pada intinya tidak jauh terpaut dengan pengambilan keputusan perorangan, perbedaannya terletak pada penetapan langkah strategis untuk menghadapi *uncertainty*. Beberapa gagasan ahli mengatakan jika pengambilan keputusan secara berkelompok mampu menghasilkan nilai kesimpulan yang lebih tinggi, karena kesimpulan yang diperoleh tidak mengandung bias subyektifitas, walau perolehan hasil mungkin tidak melambangkan keputusan

yang ideal. Kelebihannya, karena dihasilkan oleh seluruh konstituen kelompok, maka keputusan final bisa lebih mudah dirumuskan dan dieksekusi.

Kekurangannya, mekanisme pengambilan keputusan berpotensi mengkonsumsi waktu yang cukup lama, juga terdapat probabilitas yang besar munculnya keterikatan buta dalam pemikiran kelompok. Ketika para pemimpin terkekang pada kelompok, pada umumnya mereka pun juga terikat dengan pemikiran kelompok. Keterkekangan ini acapkali menyebabkan bias dalam pengambilan keputusan, dikarenakan para pemimpin secara simultan terikat dalam sebuah kesimpulan yang tidak berasal dari dasar pengambilan keputusan yang tepat.

Seringkali ditemui, tindakan dan perilaku yang didemonstrasikan oleh konstituen kelompok selalu mengarah pada pemastian keberhasilan visi dan misi kelompok. karena semua tindakan dipusatkan supaya tujuan kelompok tercapai, maka dapat dikatakan bahwa anggota kelompok akan terikat buta dengan sebuah tindakan tertentu (yaitu tindakan yang menguntungkan kelompok dan disetujui oleh sebagian besar anggota kelompok) tanpa menimbang tindakan obyektif demi kepentingan organisasi secara umum. Pemikiran secara kelompok pun berpotensi menghasilkan resiko lanjutan, yaitu munculnya kemungkinan kelompok yang kuat menindas kelompok minoritas.

Dalam etika dan tata cara pengambilan keputusan, gerakan menekan minoritas yang dilakukan oleh mayoritas pada organisasi akan menimbulkan eskalasi konflik serta kegagalan sistemik pada organisasi. Kehadiran pemikiran secara berkelompok, walau memiliki beberapa manfaat, tetapi metode itu juga beresiko tinggi. Dalam menanggulangi resiko pada kelemahan pengambilan keputusan secara berkelompok, para ahli mengajukan tiga cara: *Delphi technique*, *brainstorming technique*, dan *the nominal group technique*.

Para pengambil keputusan akan selalu diminta untuk menunjukkan performa terbaik dalam perumusan keputusan. Tapi lebih dari itu, pengambil keputusan juga dituntut agar mereka juga mampu membuat keputusan sebelum permasalahan timbul ke permukaan. Bila pengambilan keputusan baru dirumuskan karena terdapat masalah

yang timbul, dikatakan bahwa sesungguhnya kita belum bisa merumuskan keputusan yang terbaik. Membahas, mencari serta mengambil keputusan sebelum masalah datang mengetuk, adalah ciri utama atas para pemimpin yang visioner (Robbins, 2001). Dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin akan dipengaruhi oleh 3 “zona waktu”: masa lalu, masa kini, dan masa depan.

Peran pengambil keputusan visioner adalah bertindak untuk beradaptasi dan mengantisipasi transisi lingkungan yang bergerak cepat. Semua daya dan upaya akan mereka kerahkan dalam menyiapkan organisasi untuk merespon tantangan yang bisa saja datang secara tiba tiba. Dengan demikian, mekanisme pengambilan keputusan yang dilakukan manajer visioner tak hanya reaktif, tapi juga bersifat keputusan yang cenderung direncanakan untuk mengendalikan dan membaca lingkungan perusahaan.

BAB III

PENERAPAN DOKTRIN *BUSINESS JUDGMENT RULES* TERHADAP KEPUTUSAN BISNIS DIREKSI PERSPEKTIF AL-MASLAHAH

A. Doktrin Business Judgment Rules

Business Judgment Rule adalah doktrin yang berasal dari struktur hukum umum, ataupun lebih dikenal sebagai *common law*, dan merupakan putusan dari hukum perusahaan Amerika Serikat (AS) yang disusun guna menghindari persoalan pengambilan keputusan bisnis yang diajukan oleh pengadilan AS terhadap Direksi. Stephen M. Bainbridge menjelaskan bahwasanya peran konsep *Business Judgment Rule* tersebut ialah guna mencari jalan tengah apabila kewenangan direksi pada data menjalankan perusahaan berlawanan terhadap tanggung jawab direksi terhadap pemegang saham.³⁵ Doktrin *Business Judgment Rule* telah diterapkan di Amerika Serikat selama lebih dari 170 tahun. Secara keseluruhan, doktrin tersebut menghasilkan pengawasan bagi dewan direksi selama proses pengambilan keputusan bisnisnya.³⁶

Doktrin *Business Judgment Rule* berlaku di Indonesia karena adanya kepailitan dari beberapa perusahaan di dunia yakni Enron dan *WorldCom* di Amerika Serikat serta *Peregrine Investment Holding* yang berkantor pusat di Hongkong semua itu tidak lepas dari tindakan direkturnya sehingga kepailitan tersebut menimbulkan reaksi negara-negara di dunia termasuk di Indonesia. Kemudian terkait doktrin *business judgment rules* ini kembali lagi banyak diperbincangkan oleh kalangan akademisi di Indonesia setelah terdapatnya kasus yang menjerat Direktur Utama PT Pertamina, dalam Perkara investasi nonrutin berupa akuisisi pembelian Participating Interest (PI) di Lapangan Basker Manta Gummy Australia (selanjutnya disebut

³⁵Ramadhani, *Business Judgment Rule* Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas dan Hukum Islam: Studi Putusan Mahkamah Agung Nomor 3849 K/Pid.Sus/2019,

³⁶Wawan Zulmawan, *Aturan Penilaian Bisnis BUMN*, (Jakarta: Jala Permata Aksara, 2021), h. 20

BMG). Mantan Direktur Utama PT Pertamina, Karen Agustiawan (selanjutnya disebut KA) oleh PN Jakarta Pusat dan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi pada Pengadilan Tinggi DKI Jakarta dinyatakan terbukti bersalah melakukan Korupsi pada proyek Investasi pembelian PI pada Blok BMG. KA dianggap melakukan Korupsi, karena keputusan bisnis yang diambilnya merugikan Negara dengan total kerugian sebesar Rp. 568.000.000.000.³⁷ Selain itu ada juga perkara yang juga sama dialami oleh direktur utama dari PT. Garuda Indonesia yang akhirnya ditahan karena dianggap telah melakukan tindakan korupsi akibat dari keputusan bisnis yang dibuat.

Dari berbagai reaksi dan persoalan inilah menimbulkan kesan bahwa direksi seringkali disangka sebagai kubu yang sangat kerap kali disalahkan pada suatu perusahaan. Sikap seperti ini sama sekali tak menggambarkan suatu keadilan. Membebankan tanggung jawab kepada dewan direksi tentu membatasi terobosan dan produktivitas pengambilan keputusan operasional dewan direksi. Direksi senantiasa wajib menghayati otonomi dengan tetap mencermati prinsip kesesuaian sehingga menimbulkan paradigma berpikir untuk memulai mengembangkan perusahaan-perusahaan dalam skala kecil serta menengah yang efisien dengan melihat terhadap adanya kemungkinan terjadinya penyalahgunaan jabatan direksi membuat direksi yang dalam suatu perusahaan menjadi pemberi keputusan/kebijakan terhadap kegiatan perusahaan sehari-hari, butuh mendapatkan pengawasan yang amat ketat. Salah satu pendekatannya adalah melalui cara mengawasi direksi dengan melakukan pembatasan wewenang atau kekuasaannya saat proses pengambilan keputusan bisnis, yang ditetapkan pada standar pengambilan keputusan bisnis, sebagaimana pada negara Anglo-Saxon yang biasa disebut sebagai *Business Judgment Rule*.³⁸

Doktrin *Business Judgment Rule* di Indonesia telah tertuang pada Pasal 97 ayat (5) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas (UUPT) yang menyatakan bahwasanya

³⁷Putusan Mahkamah Agung Nomor 1401 K/Pid.Sus/2014

³⁸Prayoko, Doktrin Business Judgment Rule: Aplikasinya Dalam Hukum Perusahaan Modern

“Anggota Direksi tak bisa mempertanggungjawabkan kerugian seperti mana yang dimaksud pada ayat (3) jika bisa membuktikan beberapa hal berikut:

1. Kerugian itu tak disebabkan oleh kelalaian ataupun kesalahannya;
2. Sudah melaksanakan pengurusan dengan jujur dan bijaksana untuk kepentingan dan selaras atas maksud dan tujuan perusahaan;
3. Tah terdapat benturan kepentingan baik langsung atau tak langsung dengan aksi pengurusan yang menimbulkan kerugian; dan
4. Tindakan sudah diambil untuk menghindari timbulnya ataupun keberlanjutan atas kerugian itu.”

Selain Pasal 97 ayat (5), *Business Judgment Rule* pula memberikan perlindungan atas direksi yang mempunyai iktikad baik yang dilandaskan pada Pasal 104 ayat (4) *Business Judgment Rule*, serta beberapa ketentuan Pasal 114 ayat (5) UUPT untuk menjaga dewan komisari yang mempunyai iktikad baik. Apabila direksi bisa menunjukkan aturan 97 ayat (5) UUPT, maka direksi tak bertanggungjawab guna mengganti kerugian perusahaan yang disebabkan oleh keputusan bisnisnya terhadap kerugian perusahaan. Adanya ketentuan pokok *Business Judgment Rule* terdapat pada Pasal 97 ayat (5) UUPT untuk menyelesaikan permasalahan kekhawatiran atas Pasal 97 ayat (1) dan ayat (2) UUPT.³⁹

Pada Pasal 97 ayat (2) mengatur bahwasanya direksi mesti mempunyai iktikad baik dan bisa dipercaya serta bertanggungjawab penuh pada pengurusan perusahaan. Artinya, direksi mesti mematuhi peraturan perundang-undangan terkait saat proses pengambilan keputusan operasional. Menurut teori dan praktek, yang dimaksud dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab pada konteks kepengurusan sebuah perusahaan oleh anggota direksi meliputi:

1. Kewajiban ketekunan atau *duty to be diligent of skill*;
2. Kewajiban kehati-hatian atau *the duty of due care*;
3. Menghindari konflik kepentingan atau *avoid conflict of interest*;
4. Kewajiban kesetiaan atau *duty of loyalty*;
5. Undang-undang kewajiban atau *statutory duty*;

³⁹Bewani Octavianisa Masrurah, Konsep Itikad Baik Dalam Penerapan Business Judgment Rule Berdasarkan Sistem Hukum Perseroan Indonesia dan Malaysia,” JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan) 3, no. 3 (2019): h. 91-183, doi: 10.58258/jisip.v3i3.830

6. Kewajiban untuk bertindak demi tujuan yang patut atau *duty to act for a proper purpose*;
7. Kewajiban fidusia atau *fiduciary duty*.

Dengan mengacu atas aturan kebijakan perundang-undangan tersebut, maka guna mengimplementasikan beberapa doktrin *Business Judgment Rule*, direksi harus melaksanakan hal-hal yang mencakup atas:

1. pengambilan keputusan disesuaikan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku;
2. pengambilan keputusan dilaksanakan melalui itikad yang baik;
3. pelaksanaannya sebagai tujuan yang tepat atau *proper goal*;
4. keputusan memiliki dasar yang masuk akal atau *rational basic*;
5. dibuat melalui kehati-hatian atau *due of care*, sehingga orang yang cukup bijaksana pada kondisi sejenis bakal melaksanakannya;
6. dan dibuat melalui metode yang diyakini secara wajar atau *reasonable belief* demi kepentingan terbaik atau *best interst* untuk perusahaan.

Selain hal-hal di atas, direksi pula perlu mencermati sejumlah hal lain, antara lain:

1. bebas dari benturan kepentingan dan bersikap independen atau mandiri;
2. berhati-hati saat melakukan pengambilan keputusan bisnis atau *due of care*;
3. dilakukan dengan *good faith* atau itikad baik;
4. *no abuse of direction* atau tak menyalahgunakan kebijakan.⁴⁰

Menurut aturan Pasal 92 ayat 1 UUPT, direksi perusahaan mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi manajemen atau kepengurusan dan fungsi representasi atau perwakilan. Pasal itu pula menerangkan bahwasanya tiap-tiap anggota Direksi mempunyai kewajiban guna menjalankan tugasnya dengan itikad yang baik dan bertanggung jawab penuh terhadap kepentingan dan bisnis perusahaan, yang

⁴⁰Mas Putra Zenno Januarsyah et al., *Penerapan Doktrin Business Judgment Rule dalam Perkara Tindak Pidana Korupsi Karen Agustiawan*, Jurnal Ius Constituendum 7, No. 1 (2022) h. 58-143, doi:10.26623/jic.v7il.4922

bermakna harus berpedoman atau *fiduciary* atas standar kehati-hatian atau *standard of care*. *Fiduciary duty* atau kewajiban fidusia adalah kewajiban yang dilaksanakan oleh direksi untuk bertanggung jawab penuh atas kemaslahatan (kepentingan) orang ataupun kelompok lain (perusahaan).⁴¹

Dalam bukunya Robert Prayoko menjelaskan bahwa ada tiga tahapan keputusan bisnis yang dapat digambarkan, tahapan tersebut terdiri dari: pertama *Fase Pra Decision* adalah tahapan suatu keputusan yang belum ditentukan. Dalam tahap ini, direksi masih pada tahapan analisis, mempelajari ataupun memohon konsultan dan komite guna memperhitungkan dan menyampaikan saran pada direksi itu; kedua, *Fase Decision*, tahapan ini adalah tahapan yang mana direksi sudah mengambil keputusan akan tetapi belum melaksanakannya; ketiga, *Fase Post Decision*, tahapan ini merupakan tahapan pelaksanaan yang sudah diambil oleh direksi.⁴²

Pada literature hukum perusahaan, terdapat kesalahan direksi yang bisa ditoleransi dan terdapat pula kesalahan direksi yang tak bisa ditoleransi. Beberapa kesalahan direksi yang bisa ditoleransi antara:

1. pengambilan keputusan yang salah total atau *error of judgement*;
2. kekeliruan yang jujur atau *honest mistake, honest error in judgment*;
3. kerugian perusahaan akibat kekeliruan pegawai perusahaan (hanya apabila tidak ada sistem control yang baik).

Sebaliknya kesalahan yang tak bisa ditoleransi antara lain:

1. kesalahan yang berlawanan dengan kewajiban fidusia *fiduciary duty*. Masalah ini mencakup apakah terdapat *conflict of interest* atau konflik kepentingan;
2. kesalahan yang menentang prinsip *due care* atau kehati-hatian. Termasuk ada tidaknya unsur kelalaian atau kesenjangan;
3. kesalahan yang menyalahi prinsip pengambilan keputusan yang *prudence* atau sehat;
4. kesalahan yang menyalahi prinsip itikad baik;
5. kesalahan yang berlawanan dengan tujuan prinsip bisnis yang sehat atau *proper purpose*;
6. kesalahan sebab ketidakmampuan direksi;

⁴¹ Arif Setiawan, Mahrus Ali dan Narjihad, *Menggugat Business Judgment Rules Sebagai Tindak Pidana Korupsi*, (Yogyakarta: Arti Bumi Intaran, 2019), h. 80

⁴² Prayoko, *doktrin business judgment rule: aplikasinya dalam hukum perusahaan modern*

7. kesalahan sebab pelanggaran peraturan perundang-undangan yang berlaku;
8. kesalahan sebab kurangnya informasi atau *uninformedness* pada pihak direksi;
9. kesalahan sebab tindakan diambil ataupun keputusan yang diambil oleh direksi terlalu terburu-buru (*hasty action*); dan j) kesalahan disebabkan oleh keputusan yang diambil tanpa penyelidikan dan rekomendasi rasional.⁴³

Dapat disimpulkan bahwa konsep doktrin BJR merupakan doktrin yang diterapkan dalam dunia bisnis untuk memudahkan direksi dalam mengambil keputusan agar dapat dipertimbangkan secara matang mengenai keputusan yang akan diambil demi kebaikan perusahaan. Prinsip BJR dapat memberikan perlindungan bagi Direksi yang sering kali dituntut untuk mengambil keputusan secara cepat dalam rangka merespon perubahan dunia bisnis yang sangat dinamis.⁴⁴ Pemberlakuan dari doktrin BJR juga apabila keputusan diambil dengan mengedepankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, *independency*, *fairness* dan dilakukan dengan maksud untuk kepentingan perusahaan, serta memperhatikan ketentuan yang berlaku, maka direksi dianggap telah melakukan tugasnya dengan baik meskipun risiko bisnis tidak dapat dihindarkan.

Pedoman umum GCG yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (KKNG) pada tahun 2006 menjadi salah satu parameter dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Dalam mewujudkan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, dewan komisaris dan dewan direksi menandatangani kontrak manajemen yang ditandatangani setiap tahunnya yang menjadi satu kesatuan dengan RKAP yang disahkan dalam RUPS pengesahan RKAP. Kontrak manajemen merupakan suatu komitmen organ perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang dapat diukur. Penyusunan kontrak manajemen harus dilakukan dengan akuntabilitas yang tinggi,

⁴³Fuady, *Doktrin-Doktrin Modern Dalam Corporate Law dan Eksistensinya Dalam Hukum Indonesia*

⁴⁴Asep N. Mulyana, *Business Judgment Rule, Praktik Peradilan Terhadap Penyimpangan Dalam Pengelolaan BUMN/BUMD*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia), hal. 10

optimis dan realistis namun dapat dipercaya akan dicapai, dapat diukur, dapat dievaluasi realisasi pencapaiannya secara periodik.

Setiap sasaran kinerja perusahaan harus dijabarkan masing-masing bobot perspektifnya, yang ditetapkan dengan beberapa kriteria melalui sebuah manual. Setelah pemegang saham menyetujui kontrak manajemen yang disepakati dalam RUPS, maka kontrak manajemen menjadi turunan dan acuan bagi seluruh jajaran pimpinan perusahaan, sebagai pedoman pengukuran kinerja karyawan secara keseluruhan. Dewan komisaris dalam melakukan pengawasan atas kontrak manajemen berhak untuk menerima hasil relisasi kontrak manajemen baik secara triwulan maupun semesteran. Realisasi atas kontrak manajemen merupakan salah satu indikator dalam pencapaian kinerja direksi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing direksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam setiap pengambilan keputusan *values* yang akan menjadi suatu hal yang dihadapkan oleh direksi, termasuk ketiga dihadapkan dengan pilihan yang sifatnya untuk kepentingan pribadi. Objek nilai merupakan perilaku seseorang yang berkaitan dengan perilaku yang benar (*right conduct*) dan kehidupan yang baik (*good life*), di mana orang tersebut dapat dikatakan beretika baik (*visa versa*) saat memiliki *right conduct* dan *real good* yang baik.⁴⁵

Dalam hal terdapat transaksi yang melibatkan pihak ketiga terkait dengan jajaran direksi ataupun dewan komisaris, maka anggota direksi dan dewan komisaris tersebut wajib melaporkan tentang kondisi yang menunjukkan adanya indikasi benturan kepentingan. Anggota direksi dan dewan komisaris yang terkait dengan benturan kepentingan tidak diperkenankan untuk turut dalam mengambil keputusan.

Singkatnya definisi BJR ialah standar untuk seorang direksi untuk mengambil atau tidak keputusan bisnis, dimana standar tersebut tidak ada kepentingan pribadi di dalamnya, diambil dengan iktikad baik dan penuh kehati-hatian, dan direksi yakin

⁴⁵Dr. Prasetyo, Power, *Values & Competences Fenomena Pengangkatan dan Pemberhentian Direksi di BUMN*, (Jakarta: Rayyana Komunikasindo, 2018), Hal. 137.

bahwa keputusan yang diambil merupakan keputusan yang paling baik untuk perseroan. Fokus BJR adalah bagaimana mekanisme dan prosedur yang ditempuh direksi sebelum keputusan bisnisnya dan bukan penilaian atas “*wisdom of that decision*.”⁴⁶

B. Kerugian Akibat Keputusan Bisnis Direksi diluar ketentuan AD/ART dan RUPS

Dalam kondisi normal keuntungan yang seharusnya diperoleh adalah merupakan profit bagi perusahaan, demikian sebaliknya adalah merupakan kerugian. H. Masyhud Ali⁴⁷ dalam konteks kerugian perbankan menyatakan, *expected losses* adalah semua kerugian yang diderita perusahaan sepanjang perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya atas dasar normal business yang berlaku. Sementara itu, yang dimaksud dengan *unexpected losses* adalah semua kerugian yang jumlahnya secara signifikan berada di atas dari jumlah yang dapat diterima sebagai *expected losses*. Inilah kerugian yang dapat dipandang sebagai kerugian yang diakibatkan oleh *unexpected* atau *extreem events*.

Ada kalanya direksi dalam mengambil keputusan bisnis di dasarkan pada spekulasi yang tidak selamanya akan membawa keuntungan tetapi juga menghadapi risiko kerugian. Oleh karena itu kerugian yang dialami oleh perseroan haruslah dipandang sebagai suatu hal yang wajar sepanjang direksi dalam melakukan keputusan bisnis telah didasarkan pada prinsip kehati-hatian, melakukan kepengurusan dengan tata kelola perusahaan yang sehat yang didasarkan pada peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan internal maupun eksternal perusahaan. Konsep kerugian menurut akuntansi dapat diketahui melalui penyusunan laba-rugi dikenal adanya konsep penandingan (*matching concept*) yaitu menandingkan beban dengan pendapatan yang dihasilkan selama periode terjadinya beban dan pendapatan tersebut.

⁴⁶ Hasbullah F. Sjawie “Direksi Perseroan Terbatas Serta Pertanggungjawaban Pidana Korporasi” (Jakarta: Kencana, 2017),h. 232.

⁴⁷H Masyhud Ali, Manajemen Risiko Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2006, hlm.451

Apabila jumlah beban yang terjadi dalam periode waktu tertentu lebih besar daripada jumlah pendapatan yang dihasilkan, maka perusahaan akan mengalami kerugian. Laba bersih merupakan jumlah dalam laporan laba rugi apabila pendapatan melebihi beban.⁴⁸

Dalam kondisi terjadi kerugian dalam keputusan bisnis direksi yang diluar dari yang terdapat di dalam ketentuan AD dan RUPS, maka direksi dalam hal ini dapat melakukan pembuktian bahwa kerugian tersebut bukan karena kelalaian atau itikad buruknya.

C. Tanggung Jawab Direksi terhadap Akibat Keputusan Bisnis diluar Ketentuan AD/ART dan RUPS menurut Doktrin *Business Judgment Rules*

Direksi, menurut undang-undang Perseroan Terbatas didefinisikan sebagai organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan dengan ketentuan anggaran dasar.

Sekalipun terdapat kewenangan direksi yang sangat besar yang di berikan oleh ketentuan Pasal 9 ayat 4 dan 5 undang-undang Perseroan Terbatas, yaitu dalam hal direksi terdiri atas 2 (dua) anggota direksi atau lebih, pembagian tugas dan wewenang pengurusan di antara anggota direksi ditetapkan berdasarkan keputusan RUPS dan dalam hal ini RUPS sebagaimana dimaksud tidak menetapkan, maka pembagian tugas dan wewenang anggota direksi ditetapkan berdasarkan keputusan direksi. Namun demikian, kewenangan direksi tersebut tetap wajib mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan anggaran dasar perseroan. Kewenangan direksi yang sangat besar tersebut menjadi terbatas dalam ruang lingkup peraturan perundang-undangan dan anggaran dasar perseroan.

Apabila direksi telah melanggar kewenangannya sebagaimana telah dinyatakan dalam anggaran dasar, maka direksi telah melanggar asas *ultravires* dan dengan demikian harus bertanggung jawab sampai harta pribadinya. Pihak ketiga

⁴⁸Carl S Warren, (et al), Accounting Principle, South-Western of Thomson Learning, 2005, hlm.427 dikutip dalam Kusmono. Tanggung. . .Op.Cit Hlm.118

yang berhubungan usaha dengan perseroan tersebut tetap sah dan dilindungi tanpa memperhatikan *ultravires*. Tanggung jawab direksi pada dasarnya beriringan dengan keberadaan, tugas, wewenang, hak, kewajiban yang melekat pada dirinya. Suatu kewenangan adalah suatu hak yang diperoleh setelah memenuhi persyaratan tertentu. Suatu kewenangan tidaklah berdiri sendiri, kewenangan itu selalu berimbalan kewajiban yang merupakan tanggung jawabnya. Demikian juga dengan kewenangan dan kecakapan direksi perseroan, akan selalu beriringan dengan tanggung jawabnya selaku direksi, yang berwenang mengurus perseroan sesuai maksud dan tujuan yang terdapat dalam anggaran dasar dan ketentuan yang berlaku lainnya.

Pasal 1 ayat 1 undang-undang Perseroan Terbatas, menyatakan bahwa perseroan terbatas, yang selanjutnya disebut perseroan adalah badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham, dan memenuhi persyaratan yang diterapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya. Pasal tersebut menyatakan bahwa landasan utama pendirian perseroan terbatas adalah “perjanjian”. Ini berarti bahwa perseroan terbatas termasuk lapangan perdata. Pernyataan itu membawa konsekuensi bahwa sumber kewenangan dan kecakapan Direksi perseroan bersumber antara lain pada hukum perdata, khususnya ketentuan yang terdapat pada hukum yang mengatur mengenai perseroan, yaitu undang-undang Perseroan Terbatas dan aturan pelaksanaannya.⁴⁹

Pengurus perseroan tersebut dalam ketentuan perseroan terbatas disebut direksi. Oleh karena itu, keberhasilan dan atau kegagalan operasional suatu perseroan terbatas tersebut sangat tergantung pada kepengurusan direksi. Oleh karena itu, tanggung jawab direksi ini bersumber pada ketergantungan perseroan pada direksi sebagai salah satu organ perseroan. Dalam sistem hukum di Indonesia, hal tersebut diatur dalam undang-undang Perseroan Terbatas pasal 1 ayat 2.

⁴⁹Zarman hadi, Karakteristik . . . Op.cit., hlm.90

Ketergantungan perseroan terbatas pada direksi tersebut diwujudkan dalam bentuk pendelegasian perseroan terbatas kepada direksi atas dasar kepercayaan tanggung jawab (*fiduciary duty*). Oleh karena itu, keberadaan perseroan dengan direksi adalah saling mendukung, dalam arti adanya perseroan adalah sebab keberadaan direksi dan keberadaan direksi adalah sebab adanya perseroan karena mustahil ada perseroan tanpa ada direksi. Dengan demikian, antara perseroan dengan direksi terdapat hubungan fiducia.

Pada umumnya, tanggung jawab direksi terjadi karena tiga hal, yaitu tanggung jawab karena *fiduciary duty*, karena kemampuan/kecakapan (*skill*), serta tanggung jawab karena diamanatkan oleh undang-undang.

1. Tanggung jawab Direksi karena *Fiduciary Duty*

Teori *fiduciary duty* adalah suatu kewajiban yang ditetapkan undang-undang bagi seseorang yang memanfaatkan seseorang lain, dimana kepentingan pribadi seseorang yang diurus oleh pribadi lainnya, yang sifatnya hanya hubungan atasan-bawahan sesaat. Orang yang mempunyai kewajiban ini harus melaksanakannya berdasarkan suatu standar dari kewajiban (*standard of duty*) yang paling tinggi sesuai dengan yang dinyatakan oleh hukum. Sedangkan *fiduciary* ini adalah seseorang yang memegang peran sebagai suatu wakil (*trustee*) atau suatu peran yang disamakan dengan sesuatu yang berperan sebagai wakil, dalam hal ini peran tersebut didasarkan kepercayaan dan kerahasiaan (*trust and confidence*) yang dalam peran ini meliputi, ketelitian (*scrupulous*), itikad baik (*good faith*), dan keterusterangan (*candor*). *Fiduciary* ini termasuk hubungan seperti, pengurus atau pengelola, pengawas, wakil atau wali, dan pelindung (*guardian*). termasuk juga di dalamnya seorang lawyer yang mempunyai hubungan *fiduciary* dengan client nya. Dalam pengelolaan perseroan atau perusahaan, para anggota direksi dan komisaris sebagai salah satu organ vital dalam perusahaan tersebut merupakan pemegang amanah (*fiduciary*) yang harus berperilaku sebagaimana layaknya pemegang kepercayaan. Di sini direksi memiliki posisi fiducia dalam pengurusan perusahaan dan mekanisme hubungannya harus secara fair. Menurut pengalaman common law

hubungan itu dapat didasarkan pada teori *fiduciary duty*.⁵⁰ Hubungan *fiduciary duty* tersebut didasarkan atas kepercayaan dan kerahasiaan (*trust and confidence*) yang dalam peran ini meliputi, ketelitian (*scrupulous*), itikad baik (*good faith*), dan keterusterangan (*candor*). (*fiduciary* orang Dalam memahami *relationship*) yang tersebut, memegang hubungan pemegang kepercayaan common law mengakui bahwa kepercayaan (*fiduciary*) secara natural memiliki potensi untuk menyalahgunakan wewenangnya. Oleh sebab itu hubungan pemegang kepercayaan tersebut harus didasarkan kepada standar yang tinggi.

Secara konseptual prinsip *fiduciary duty* mengandung dua faktor penting yaitu sebagai berikut :⁵¹

- a. Prinsip yang merujuk pada kemampuan serta kehati-hatian tindakan Direksi (*duty of skill and care*).
- b. Prinsip yang merujuk pada itikad baik dari Direksi untuk bertindak semata-mata demi kepentingan tujuan perseroan, kemampuan serta kehati-hatian tindakan Direksi (*duty of loyalty and good faith*)

2. Tanggung Jawab Direksi karena Kemampuan (*Skill*)

Direksi dalam melakukan kepengurusan perseroan harus dapat mengambil keputusan dalam waktu yang cepat dan dengan tepat. Karenanya direksi dituntut untuk memiliki skill atau kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Direksi dapat dibebaskan dari tanggung jawabnya secara pribadi sekalipun tindakannya mengakibatkan kerugian pada perseroan akibat salah perhitungan atau ada hal lain di luar kemampuannya apabila tindakan direksi dilakukan dalam rangka keputusan bisnis yang tulus dan dibuat berdasarkan itikad baik (*honest business decisions made in good faith*).⁵²

⁵⁰Pertanggungjawaban Direksi dalam Pengelolaan Perusahaan, <http://bismar.wordpress.com/> , 26 Desember 2011, 21.40 WIB

⁵¹Syarif Bastaman, "Tanggung Jawab Direksi, Komisaris PT dan Beberapa Prinsip Penting di Dalam UUPT No.1 Tahun 1995", Makalah. Jakarta, 1996, hlm 3

⁵²Zarman hadi, Karakteristik . . . Op.cit., hlm.99

Konsep ini dikenal sebagai *business judgement principle* yang merupakan imbalan terhadap penerapan prinsip *duty of skill and care* dalam pelaksanaannya. Prinsip ini pada dasarnya terbagi dalam dua hal, yaitu :

- a. *Business judgement rule* merupakan konsep dimana direksi harus bertindak berdasarkan itikad baik dengan informasi yang cukup dan diolah secara cakap berdasarkan kemampuan; dan
- b. *Business judgement doctrine*, yang merupakan konsep dimana tindakan direksi sah dan mengikat sepanjang hal itu memang menjadi kewenangannya, atau tidak bersifat *ultra vires* (di luar kewenangan perseroan)

I.G Ray Widjaya memandang *business judgement rules* sebagai suatu aturan yang melindungi para direktur dari tanggung jawab pribadi. Bilamana mereka: a) bertindak berdasarkan itikad baik (*in good faith*); b) telah selayaknya memperoleh informasi yang cukup (*well informed*); c) secara masuk akal dapat dipercaya bahwa tindakan yang diambil adalah yang terbaik untuk kepentingan perseroan (*the best interest of the corporation*). Dalam undang-undang Perseroan Terbatas, memang tidak memberikan indikasi menganut prinsip *business judgement rules*, utamanya dalam rangka pengurusan PT dalam kondisi normal.

Business Judgment Rule sendiri merupakan kristalisasi seseorang yang telah membuat suatu keputusan dengan penuh itikad baik, kehati-hatian, dan dengan seluruh keahliannya, apabila kemudian keputusan tersebut salah, dan menimbulkan kerugian bagi pihak yang mengandalkan dirinya, maka tidak sertamerta pembuat keputusan tersebut disalahkan. Dapat dibebaskannya direksi dari tanggung jawabnya secara pribadi sekalipun tindakannya mengakibatkan kerugian pada perseroan akibat salah perhitungan atau ada hal lain di luar kemampuannya apabila tindakan direksi dilakukan dalam rangka keputusan bisnis yang tulus dan dibuat berdasarkan itikad baik (*honest business decisions made in good faith*).

3. Tanggung jawab Direksi karena Undang-Undang

Sebagai konsekuensi dari fungsinya dalam PT. Direksi mempunyai kewajiban-kewajiban antara lain:⁵³

- a. mendaftarkan akta pendirian beserta surat pengesahan Menteri Hukum dan HAM dan akta perubahan anggaran dasar beserta surat persetujuan Menteri Hukum dan HAM; atau akta perubahan anggaran beserta laporan kepada Menteri Hukum dan HAM dalam Daftar Perusahaan paling lambat 30 hari setelah pengesahan atau persetujuan diberikan atau setelah penerimaan laporan;
- b. mengusahakan pengumuman perseroan yang telah didaftar dalam daftar perusahaan tersebut paling lambat 30 hari terhitung sejak pendaftaran dilakukan
- c. mengadakan dan menyimpan daftar pemegang saham dan daftar khusus yang memuat keterangan mengenai kepemilikan saham anggota direksi dan dewan komisaris beserta keluarganya pada perseroan tersebut dan atau pada perseroan lain serta tanggal saham itu diperoleh, jumlah dan nomor saham serta perubahan kepemilikan saham;
- d. mendaftarkan atau mencatat setiap pemindahan hak atas saham disertai dengan tanggal dan hari pemindahan hak tersebut dalam daftar pemegang saham atau daftar khusus;
- e. menyelenggarakan pembukuan perseroan
- f. melaporkan kepada perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan atau keluarganya pada perseroan tersebut dan perseroan lain.

Pasal 3 ayat (1) UUPT Nomor 40 Tahun 2007 yang mengatur mengenai tanggung jawab terbatas yang berlaku secara tidak mutlak, namun ada beberapa pengecualian dari ketentuan tersebut yaitu : Ketentuan Pasal 3 ayat (2) UUPT, dan Ketentuan Pasal (6) UUPT. Beban tanggung jawab dipindahkan ke pihak direksi. Direksi memang menikmati pertanggungjawaban terbatas, tetapi juga tidak berlaku mutlak. Jika tidak menjalankan tugasnya mengurus perseroan dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab seperti yang di muat dalam Pasal 97 ayat (2) jo (3) maka pertanggungjawaban bisa sampai harta pribadi.

⁵³M.Yahya Harahap, . . . Op.cit, hlm 213

D. Penerapan Doktrin BJR Terhadap Keputusan Bisnis Direksi Dalam Putusan Pengadilan

Doktrin BJR dipakai oleh Hakim untuk memberikan perlindungan terhadap dewan direksi atas keputusan bisnis yang dibuat oleh dewan direksi walaupun keputusan tersebut keliru dan menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Perlindungan diberikan kepada direksi, dikarenakan hakim beranggapan bahwa direksi sebagai pengurus dari perusahaan, tentunya lebih mengetahui bagaimana kondisi dari perusahaan sehingga direksi akan memberikan keputusan dengan melakukan pertimbangan dari segi perhitungan bisnis sebelumnya. Dewan direksi sebagai pihak yang dipilih oleh RUPS untuk menjalankan kepengurusan perusahaan, tentu memiliki *skill* dalam bidang bisnis. Doktrin BJR ini juga digunakan sebagai doktrin yang melindungi direksi, agar direksi dapat lebih leluasa dalam mengambil keputusan, tidak merasakan takut akan terkena pidana jika dikemudian hari terjadi suatu kerugian bagi perusahaan akibat keputusannya. Rasa takut dan ragu-ragu tersebut akan menyebabkan *skill* yang dimiliki oleh direksi tidak dapat digunakan secara optimal untuk kepentingan perusahaan.

Adapun kasus perusahaan di pengadilan, yang mana hakim dalam pertimbangan hukum menggunakan doktrin BJR ialah seperti yang terdapat pada kasus yang menjerat Direktur Utama PT. Pertamina, Karen Agustina. Karen Agustina (Putusan Nomor 34/Pid.Sus-TPK/2019/PT.DKI).

Kasus Posisi:

1. Pada tahun 2009, PT Pertamina menganggarkan kebutuhan dana untuk akuisisi blok migas tahun 2009 sebesar Rp. 1,40 milyar dan US\$161.000.000 atau sejumlah Rp. 1.72 milyar di dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahun 2009 (RKAP 2009)
2. Dalam rangka melaksanakan kegiatan investasi berupa akuisisi dan divestasi PT. Pertamina membentuk Tim Pengembangan dan Pengelolaan Portofolio Usaha Hulu Migas (TP3UH) yang diketuai oleh R. Gunung Sardjono Hadi, *Senior Vice President Upstream Business Development* PT. Pertamina.

3. Pembentukan TP3UH bertujuan untuk mendukung pelaksanaan pengembangan dan pengelolaan usaha hulu migas agar dapat berjalan dengan efektif, efisien dan terkendali.
4. Kegiatan investasi berupa akuisisi dan divestasi di lingkungan PT. Pertamina dilakukan oleh Direktorat Hulu yang saat itu dipimpin oleh Karen Agustiawan, dan dikendalikan oleh fungsi *Upstream Business Development* yang pelaksanaannya dilakukan oleh fungsi Merger dan Akuisisi (M&A).
5. Namun, fungsi M&A tidak dilengkapi dengan perangkat kompetensi keteknikan, hukum, keuangan dan komersial, sehingga dibentuklah sebuah tim di internal yang terdiri dari tim keuangan, tim hukum, tim teknis dan pihak ketiga yang independen di bawah M&A. Tim kerja ini diketuai oleh Manajer M&A Direktorat Hulu PT Pertamina, Ir. Bayu Kristanto, MM.
6. Pada 23 Januari 2009, Gioshia Ralie selaku marketing Citibank Indonesia di Jakarta, yang ditugaskan untuk membina hubungan bisnis dengan perusahaan yang bergerak di bidang migas di Indonesia dan merupakan nasabah Citibank Indonesia, menerima email dari Abbas Rangwala selaku Industri Banker Citi Australia yang meminta bantuan untuk menghubungkan Citi Australia dengan PT. Pertamina dan PT. Medco Energy dalam rangka penawaran dari ROC, Ltd.
7. Melalui email tersebut ROC, Ltd. meminta surat minat dari calon-calon pembeli dan setelah melakukan *review* surat minat dari calon-calon pembeli, ROC, Ltd. akan menyeleksi calon-calon peminat dan yang terpilih akan mendapatkan informasi yang lebih rinci mengenai Blok Basker Manta Gummy (BMG).
8. Calon-calon pembeli terseleksi harus menandatangani perjanjian kerahasiaan untuk mendapatkan akses ke dokumen-dokumen uji kelayakan. Surat minat dari calon-calon pembeli harus mencakup hal-hal sebagai berikut:
 - a. Presentase kepentingan di Blok BMG yang diinginkan (minimal 10%);
 - b. Pendekatan pada valuasi di Blok BMG;
 - c. Kemampuan mendanai akuisisi;
 - d. Kemampuan untuk memenuhi jadwal proses penjualan;

- e. Proses persetujuan internal untuk melakukan akuisisi;
 - f. Detai penasehat eksternal yang akan dipakai dalam proses ini.
9. ROC, Ltd. menyampaikan bahwa Citi Group menjadi advisor dari ROC, Ltd., suatu perusahaan minyak dan gas yang terdaftar di Australia, dan menjelaskan mengenai lokasi asset, nilai cadangan, produksi minyak saat itu dan sebagai operator dari blok minyak yang memiliki pengalaman secara internasional, serta ROC, Ltd. mencari peminat atas 10-20% *interest* di Blok BMG.
 10. Selanjutnya Ferederick ST. Siahaan selaku Direktur Keuangan PT. Pertamina, Budhi Himawan selaku *Vice President* Pendanaan dan Portofolio Anak Perusahaan, Evita Tagor selaku Deputy Direktur Pendanaan dan Manajemen Risiko, mewakili PT. Pertamina mengadakan pertemuan dengan saksi Gioshia Ralie di Kantor PT. Pertamina.
 11. Pada pertemuan tersebut Gioshia Ralie menyampaikan bahwa Citi Group Global Market Australia Pty. Limited (Citi) telah ditunjuk sebagai penasehat keuangan (*Financial Advisor* ROC, Ltd) untuk memperkenalkan mitra strategis melalui penjualan sebagian dari 40% hak yang ada di Blok BMG.
 12. Pada 6 Januari 2009 Ferederick ST. Siahaan mengeluarkan memorandum nomor 007/H20100/2009-S4 untuk penetapan PT. Delloite Konsultan Indonesia (PT. DKI) sebagai *financial advisor* dalam *Project Diamond*.
 13. Pada 27 Januari 2009, Gioshia Ralie meneruskan email dari Abbas Rangwala kepada saksi Ferederick ST. Siahaan dan saksi Budhi Himawan, yang kemudian diteruskan kepada Ir. Bayu Kristanto, MM dan kepada saksi R. Gunung Sardjono Hadi selaku *Senior Vice President Upstream Business Development* Dit. Hulu.
 14. Pada 29 Januari 2009 saksi Ferederick ST. Siahaan menerima surat penawaran secara resmi perihal *Confidential Participation in Project* dari pihak Citibank Indonesia. Kemudia tanpa melakukan pembahasan terlebih dahulu dengan direktur utama PT. Pertamina maupun direksi lainnya, saksi Ferederick ST. Siahaan langsung memerintahkan saksi Budi Hirmawan untuk meneruskan

penawaran tersebut kepada saksi Ir. Bayu Kristanto, MM dan saksi R. Gunung Sardjono Hadi.

15. Di hari yang sama, pada 29 Januari 2009, Ir. Bayu Kristanto, MM tanpa mempedomani Sistem Tata Kelola Investasi dan Kajian sesuai ketentuan internal yang berlaku di PT. Pertamina, langsung menerima penawaran tersebut dan membuat Surat Nomor: 54/D20000/2009-SO tanggal 29 Januari 2009 perihal *Expression of Interest* yang ditandatangani oleh saksi R. Gunung Sardjono Hadi.
16. Isi surat tersebut menyatakan bahwa PT. Pertamina tertarik dengan penawaran ROC, Ltd. selanjutnya Citi Group menyatakan bahwa PT. Pertamina sebagai *Short Listed* (memenuhi syarat) dan mengirimkan jadwal/waktu proses penyampaian penawaran, Ir. Bayu Kristanto, MM tanpa adanya surat perintah atau dasar hukum apapun, kemudian membentuk Tim Kerja Akusisi *Project Diamond* yang terdiri dari fungsi-fungsi yang ada di PT. Pertamina.
17. Pada 6 Maret 2009, Ferederick ST. Siahaan bersama-sama dengan saksi Ir. Bayu Kristanto, MM, saksi Zulkha Arfat dan beberapa orang tim teknis berangkat ke Australia untuk mengikuti manajemen presentasi yang diadakan oleh pihak ROC, Ltd. dan Citi Group Australia. Tujuan diadakannya manajemen presntasi adalah untuk mengetahui lebih jauh tentang kredibilitas visi manajemen ROC, Ltd. dan rencana-rencana mereka ke depannya.
18. Ditanggal yang sama yaitu, 6 Maret 2009, R. Gunung Sardjono Hadi juga melakukan penandatanganan *Confidentiality Agreement* (CA), yakni perjanjian rahasia dan pemberian akses *data room* kepada PT. Pertamina untuk mengakses dan mendapatkan seluruh dokumen atau data-data yang meliputi data teknis, hukum/legal, komersial dan keuangan atas asset Blok BMG.
19. Pada 18 Maret 2009, Ir. Bayu Kristanto, MM melakukan presentasi dihadapan TP3UH yang dipimpin oleh Slamet Riadhy selaku Ketua II TP3UH meskipun pada saat itu belum ada hasil *due diligence*, yang menjelaskan gambaran umum atas peluang investasi akusisi Blok BMG di Australia.

20. Atas dasar pemaparan Ir. Bayu Kristanto, MM tersebut, TP3UH menyimpulkan untuk melanjutkan proses perolehan *Management Approval* serta negosiasi untuk memenuhi jadwal pra kualifikasi.
21. Pada 19 Maret 2009, Ir. Bayu Kristanto, MM melakukan presentasi kembali dihadapan Fungsi Renbag Bisnis & Transformasi Korporat dan Tim Komite Investasi Risiko Usaha (KIUR) dengan menggunakan bahan presentasi yang telah dipaparkan/dipresentasikan dihadapan TP3UH, padahal presentasi tersebut belum dilengkapi dengan proposal usulan yang ditandatangani oleh Direktur Hulu PT. Pertamina, serta belum dilengkapi dengan hasil *due diligence* dari tim kerja internal dan eksternal. Pemaparan tersebut seharusnya didahului atau didasarkan pada *feasibility study* dan hasil kajian tuntas.
22. Pada tanggal yang sama, 19 maret 2009 dan 20 maret 2009, Ir. Bayu Kristanto, MM selaku Ketua Tim Kerja *Project Diamond* mengirimkan Surat Memorandum No. 169/D20130/2009-SO dan Surat Memorandum No. 172/D20130/2009-SO kepada Manager Legal Direktorat Hulu untuk meminta masukan hukum untuk *Project Diamond* terkait *Legal Advisor* yang menguasai yurisdiksi hukum Australia dan berpengalaman dalam melakukan *due diligence* proses akuisisi *Project Interest* (PI) Blok BMG di Australia.
23. Pada 25 Maret 2009, Ir. Bayu Kristanto, MM membuat memorandum nomor 184/D20130/2009-SO perihal koordinasi dan update perkembangan *project diamond* dan *gold water* kepada masing-masing pimpinan fungsi, dengan maksud meminta pimpinan fungsi menunjuk personal yang akan duduk sebagai anggota tim Kerja Internal Akusisi *Project Diamond* (tim internal) yang akan bertugas untuk melakukan *feasibility study* (kajian kelayakan) dan membuat proposal terkait akuisisi Blok BMG Australia.
24. Kemudian dibentuklah tim peninjau internal PT Pertamina yang terdiri dari:
 - a. Sub Tim analisa Komersial *Production Sharing Contract* (PSC) terdiri atas Zulkha arfat, Indria Doria dan Hardjono;

- b. Sub Tim Keuangan, terdiri atas Budi Hirmawan, Huddie Dewanto, Bambang Wijanarko, Ninik Retno W, Taufik Nuryandhi, Imam Karyadi dan Fauzi Hidayat;
 - c. Sub Tim Legal terdiri atas Rati Ernaeni dan Uki Moh. Masduki;
 - d. Sub Tim Geologi terdiri atas Safrizal, Eko Laksono, Lindry F. Rotinsulu, Hardjo Masdoeki S. dan Tavip Setiawan;
 - e. Sub Tim Geofisika terdiri atas Sardjito, Waluyo dan Ory Sadjati;
 - f. Sub Tim *Reservoir* terdiri atas Suherman Sudjai, I Putu Suarsana dan Eti Suryani;
 - g. Sub Tim Fasilitas Produksi terdiri atas Slamet Susilo, Sulistio, Yana Budicakrayana dan Haris Prabowo;
25. Pada 7 April 2009, Baker McKenzie Sydney ditunjuk sebagai *Legal Advisor Prject Diamond* melalui memorandum nomor: 229/D200000/2009-SO. Penunjukkan tersebut telah disetujui oleh Galaila Karen Kardinah alias Karen Agustiawan selaku Plt. Direktur Hulu.
26. Pada 17 April 2009, bertempat di ruang rapat direksi PT. Pertamina, Ir. Galaila Karen Kardinah alias Karen Galaila Agustiawan selaku Dirut PT Pertamina (Persero) sekaligus sebagai Plt. Direktur Hulu PT. Pertamina (Persero) dan saksi Ferederick ST. Siahaan selaku Direktur Keuangan dan Komisaris PT. Pertamina Hulu Energi mengadakan rapat dengan direksi PT Pertamina lainnya yaitu Oemar S. Anwar selaku Wakil Direktur Utama, Waluyo selaku Direktur SDM dan Umum, Rukmini Hadihartini selaku Direktur Pengolahan, Faisal selaku Direktur Pemasaran dan Genades Panjaitan selaku *Legal & Compliance* PT. Pertamina, dan Ir. Bayu Kristanto, MM.
27. Pada 22 April 2009, Ir. Bayi Kristanto, MM menyiapkan memorandum nomor 517/C00000/2009-SO tentang Usulan Investasi Non Rutin-*Project Diamond* dari Galaila Karen Kardinah alias Karen Agustiawan selaku Direktur Utama PT. Pertamina, untuk diparaf oleh saksi R. Gunung Sardjono Hadi dan Widyawan Prawiratmadja. Memorandum dengan Nomor 517/C00000/2009-SO tentang

Usulan Investasi Non Rutin-*Project Diamond* ini yang menjadi dasar bagi direksi PT. Pertamina untuk meminta persetujuan prinsip dari Dewan Komisaris.

28. Pada 23 April 2009, tim eksternal PT. Pertamina yang terdiri dari PT DKI dan Baker McKenzie Sydney menyelesaikan pelaksanaan *due diligence*. Dalam Pelaksanaan *due diligence* tersebut, ternyata masih ada data-data yang tidak diberikan oleh ROC. Ltd. Padahal data-data tersebut sudah dimintakan melalui PT. Pertamina.

29. Hasil *due diligence* tim eksternal PT. Pertamina adalah:

a. Baker McKenzie Sydney.

Berdasarkan *legal review report* atau Laporan Uji Tuntas Aspek Hukum tanggal 23 April 2009 yang dibuat oleh Baker McKenzie Sydney, terdapat sejumlah dokumen penting yang tidak dapat dilengkapi oleh ROC, Ltd. hingga akhir masa pelaksanaan *legal due diligence*. Jika dokumen-dokumen tersebut tidak juga dapat dilengkapi oleh ROC, Ltd. maka investasi dan akuisisi yang akan dilakukan oleh PT. Pertamina atas Blok BMG memiliki risiko tinggi.

b. Dokumen-dokumen penting yang tidak diberikan oleh ROC, Ltd. adalah:

- 1) Kontrak umum tentang *Supply Equipment, Logistic*, Helikopter, Properti yang disewa;
- 2) Rencana pengembangan fase kedua, yaitu adanya pekerjaan pipa gas untuk ekspor yang nilainya cukup besar;
- 3) Kurangnya informasi yang berkaitan dengan litigas dan klaim.

c. PT. Delloite Konsultan Indonesia (PT. DKI)

- 1) Estimasi biaya modal tahun 2009 sdah direvisi oleh ROC, Ltd. sesuai dengan perubahan rencana pekerjaan pengeboran. Sekitar 44% dari perkiraan biaya modal kuartal I tahun 2009 sudah dikeluarkan sampai dengan Februari 2009.
- 2) Estimasi pendapatan untuk tahun 2009 diperkirakan akan didapat dari peningkatan produksi minyak dan perkiraan kenaikan harga minyak.

- 3) Pendapatan penjualan minyak adalah dalam bentuk mata uang dolar Amerika, sementara biaya-biaya operasional terjadi dalam dolar Australia. Keputusan investasi akhir untuk fase 2 belum diputuskan. Rencana pengembangan lapangan gas belum didukung oleh perjanjian penjualan gas yang final.
- 4) Fasilitas *Floating Production Storage and Offloading* (FPSO) yang baru untuk fase 2 saat ini sedang dievaluasi oleh operator. Biaya perbaikan yang terkait dengan kejadian Basker 6 kabel diperkirakan sebesar US\$12,6 juta.
- 5) BW *Offshore* telah memasukkan gugatan terhadap *Joint Venture Participant (JV Participant)* sebesar US\$90,1 juta terkait penghentian perjanjian untuk fasilitas FPSO yang baru.
- 6) Depresiasi atas harga pembelian bias, didepresiasi untuk tujuan perpajakan. Transaksi akuisisi IP tidak akan dikenakan *Goods and Service Tax* (GST) atau PPN.
- 7) Akuisisi modal kerja dalam pembelian ini mempunyai beberapa implikasi perpajakan. Implikasi perpajakan dalam investasi minyak dan gas di Australia (PRRT). Akuisisi IP tidak dikenakan bea materai (*stamp duty*).
- 8) Komponen modal kerja seharusnya didefinisikan secara jelas dalam *Sales Purchase agreement* (SPA).
- 9) Beberapa kebijakan akuntansi yang diterapkan oleh *JV Participant* tidak sesuai dengan standar akuntansi di Australia.
- 10) BMG *Project* tidak mencapai target produksi minyak di tahun 2008.
- 11) Audit keuangan tahun 2008 belum selesai.
- 12) ROC, Ltd. mencatat penurunan nilai asset di BMG Australia per 31 Desember 2008 sebesar US\$100 juta yang disebabkan karena menurunnya harga minyak.
- 13) Terdapat adanya perjanjian berupa *Preemptive Right* yang hak prioritas dari *JV Participant* lain apabila akan menjual IP kepada pihak lain.

- 14) Peraturan pembakaran gas oleh ROC, Ltd. harus sesuai dengan peraturan yang ada di Australia.
 - 15) Adanya data-data yang belum diterima oleh PT. DKI sampai laporan dibuat dan diberikan oleh ROC, Ltd.
- d. Data-data yang dimintakan PT. DKI kepada ROC, Ltd. adalah:
- 1) *Quality of earnings*, yakni *breakdown* dari biaya operasi pada tahun 2007, termasuk biaya operasi meliputi biaya administrasi dan biaya pegawai.
 - 2) *Cash flow project* BMG sejak tahun 2007 sampai dengan tahun 2009.
 - 3) *Working capital* mencakup untuk biaya operasional yakni pada tahun 2007 dan biaya modal untuk tiga tahun terakhir yakni tahun 2007, 2008 dan tahun 2009
 - 4) *Accounting policies*.
30. Atas hasil *due diligence* tersebut, PT. DKI menyarankan agar PT. Pertamina melakukan *due diligence* yang lebih mendalam jika data-data tersebut tidak juga diterima dan memasukkannya sebagai syarat dalam *Conditon Precedent* pada *Sale Purchase Agreement* (SPA) atau Perjanjian Jual Beli. Baker McKenzie Sydney juga menilai bahwa ketidaklengkapan dokumen ROC, Ltd. masuk dalam kategori risiko yang tinggi.
31. Pada 27 April 2009, Dewan Komisari PT Pertamina menerima memorandum nomor 517/C00000/2009-SO tentang usulan investasi non rutin-project diamond.
32. Pada 30 April 2009, menindaklanjuti keberatan dari anggota komisaris yang juga Ketua Komite Bidang Hulu, Humayun Bosha serta Umar Said yang juga merupakan anggota komisaris, Karen Agustiawan dipanggil untuk mendiskusikan keputusan PT. Pertamina untuk melakukan investasi pada *Project Diamond*, Blok BMG. Humayun Bosha menilai bahwa pengoperasian produksi Blok BMG Australia tidak optimal, sehingga investasi PT. Pertamina di Blok BMG tersebut tidak akan menguntungkan dan tidak akan menambah cadangan minyak.

33. Pada pertemuan tersebut, Karen Agustiawan menyampaikan bahwa investasi di Blok BMG bukan untuk dimenangkan, melainkan untuk melatih orang-orang Karen dalam mengikuti *bidding*/lelang. Anggota Dewan Komisari Humayun Bosha dan Umar Said menekankan poin terkait keturutsertaan PT. Pertamina dalam lelang bukan untuk dimenangkan, dan dihormati keputusan Dewan Direksi untuk melakukannya.
34. Di tanggal yang sama, 30 April 2009 Dewan Komisaris Pertamina yaitu Sutanto, Umar Said, Maizar Rahman, Sumarsono, Gita Irawan Wirjawan dan Humayun Bosha mengadakan rapat Dewan Komisari dan hasilnya dituangkan dalam Memorandum no. 174/K/DK/2008 tanggal 30 April 2009 perihal Usulan Investasi Non-Rutin *Project Diamond* yang pada pokoknya menyebutkan Dewan Komisaris merekomendasikan Usulan Investasi Non-Rutin *Project Diamond* hanya untuk melatih tim Pertamina untuk ikut *bidding* di Australia dan bukan untuk menang/mengakuisisi Blok BMG.
35. Pada 1 Mei 2009, Karen Agustiawan menandatangani surat penawaraan kepada pihak ROC, Ltd. melalui surat No Ref No. 368/D00000/2009/SO tentang *Bidding Submission for an Interest in the BMG Joint Venture*, setelah penentuan nilai pembelian saham Blok BMG sebesar US\$35 juta untuk pembelian PI 15% antara Karen Agustiawan dengan Ir. Bayu Kristanto, MM.
36. Pada 9 Mei 2009, Citi Group menanyakan kepastian besaran presentase PI yang akan diakuisisi dan harga penawaran dari PT. Pertamina.
37. Pada 11 Mei 2009, Karen Agustiawan mengirimkan surat nomor Ref. 385/D00000/2009-SO yang menegaskan bahwa PT. Pertamina akan mengambil bagian PI Blok BMG Australia sebesar 10% dengan nilai penawaran US\$30 juta.
38. Pada 14-15 Mei 2009, Tim Pertamina bertemu dengan ROC, Ltd. serta Citi Investment Bank di Sydney, Australia. Dalam pertemuan tersebut, ROC, Ltd. telah menyampaikan persetujuannya atas harga penawaran PT. Pertamina dan selanjutnya akan membahas SPA, dan penandatanganan SPA rencananya akan dilakukan pada minggu ke-4 bulan Mei 2009.

39. Pada 18 Mei 2009, Ir. Galaila Karen Kardinah alias Karen Galaila Agustiawan melaporkan kepada Dewan Komisaris bahwa PT. Pertamina telah memasukkan penawaran untuk mengakuisisi 10% PI melalui memorandum no 692/C00000/2009-SO tanggal tentang Laporan Rencana Investasi Non Rutin-*Project Diamond*.
40. Pada 20 Mei 2009, Dewan Komisaris menerima memorandum no 692/C00000/2009-SO tentang Laporan Rencana Investasi Non rutin-*Project Diamond*.
41. Pada 25 Mei 2009, Karen Agustiawan kembali mengirimkan memorandum no 730/C00000/2009-SO kepada Dewan Komisaris, yang pada pokoknya menyampaikan bahwa Ferederick ST. Siahaan akan mewakili Karen Agustiawan selaku Direktur Utama PT. Pertamina dalam acara penandatanganan SPA antara PT. Pertamina dengan Anzon BMG Australia pada hari Rabu, 27 Mei 2009 di Sydney Australia.
42. Pada tanggal yang sama, 25 Mei 2009, Bagus Setiardja selaku Direktur Utama PT Pertamina Hulu Energi (TP PHE) mengirimkan surat no 316/PHE000/2009-SO tentang Permohonan Rekomendasi Penandatanganan SPA 10% PI pada V1C/L26, V1C/L27 dan V1C/L28 milik Anzon Australia Pty. Ltd. di Blok BMG dan pendirian anak perusahaan di Australia kepada Dewan Komisaris PT PHE. Pada intinya, Direksi PT PHE selaku perusahaan yang akan mengelola operasional Blok BMG, memohon rekommendasi Dewan Komisaris PT PHE sebelum penandatanganan SPA di Australia.
43. Pada 26 Mei 2009, Dewan Komisaris PT. Pertamina menerima memorandum no 730/C00000/2009-SO yang dikirimkan oleh Karen Agustiawan.
44. Pada tanggal yang sama, 26 Mei 2009, Ferederick ST Siahaan, saksi Ir. Bayu Kristanto, MM, Bagus Setiardja selaku Direktur PT. Pertamina Hulu energy (PT PHE), Dwi Martono dan Zulkha Arfat berangkat ke Australia untuk penandatanganan SPA, tanpa menunggu persetujuan dari Dewan Komisaris PT PHE.

45. Pada 27 Mei 2009, Dewan Komisaris PT. PHE yang terdiri dari Karen Agustiawan selaku Komisaris Utama, Amril Adnan sebagai Komisaris dan S. Suryantoro sebagai Komisaris Independen, mengirim surat nomor 54/DK-PHE/2009 kepada Direksi PT PHE yang pada pokoknya memberikan rekomendasi untuk menandatangani SPA 10% PI antara ROC, Ltd. sebagai penjual dan PT PHE sebagai pembeli.
46. Pada tanggal yang sama, 27 Mei 2009, Frederick ST. Siahaan mewakili PT. Pertamina dan Bruce Clement serta Anthony Neilson mewakili Anzon Australia Pty. Ltd. dengan disaksikan oleh saksi David Ryan dan Bagus Setiardja mewakili PT. PHE menandatangani SPA di Sydney, Australia.
47. Pada 27 Mei 2009, setelah SPA ditandatangani, Dewan Komisaris mengirimkan memorandum nomor: 223/K/DK/2009 kepada Dewan Direksi perihal Laporan Rencana Investasi Non Rutin-*Project Diamond*. Memorandum tersebut pada pokoknya berisi kekecewaan Dewan Komisaris karena Spa telah ditandatangani tanpa adanya persetujuan Dewan Komisaris terlebih dahulu, sehingga melanggar Anggaran Dasar PT. Pertamina Pasal 11, ayat 8 butir c dan menegaskan kembali pendapat Dewan Komisaris pada pertemuan tanggal 30 April 2009, yaitu:
- a. Tujuan dari keikutsertaan PT. Pertamina dan *Bidding Project Diamond* adalah hanya untuk melatih SDM PT Pertamina dalam proses *bidding* di luar negeri, sedangkan investasi pembelian PI di Blok BMG perlu dihindari.
 - b. Pada prinsipnya, Dewan Komisaris tidak menyetujui proses pembelian PI di Blok BMG Australia dengan pertimbangan bahwa cadangan dan produksi dari *asset* tersebut relative kecil, sehingga tidak mendukung strategi penambahan cadangan dan produksi minyak PT. Pertamina.
48. Pada 4 Juni 2009, Dewan Komisaris PT Pertamina mengirimkan memorandum nomor 237/K/DK/2009 tentang Proyek investasi Non-Rutin Pembelian PI di Blok BMG Australia kepada direksi PT Pertamina yang pada pokoknya menyampaikan bahwa Dewan Komisaris tidak dapat menyetujui Akuisisi Proyek

Investasi Non Rutin Pembelian PI di Blok BMG Australia dan meminta agar Dewan Direksi tidak meneruskan rencana transaksi selanjutnya.

49. Pada 9 Juni 2009, Dewan Komisaris melakukan rapat dengan Dewan Direksi yang diwakili oleh Ferederick ST Siahaan. Rapat tersebut bertujuan untuk mendengarkan paparan direksi, khususnya tentang Investasi Non Rutin-Project Diamond. Pertemuan tersebut menghasilkan dua rekomendasi:
 - a. *Project Diamond* dibatalkan dengan konsekuensi turunnya reputasi PT Pertamina dan kemungkinan hilangnya uang deposit/*bid bond* sebesar US\$ 3 juta; atau
 - b. melanjutkan akuisisi PI dan mendivestasikan kembali dikemudian hari. Komisaris menyampaikan bahwa jika melanjutkan akuisisi, akan menimbulkan risiko reputasi PT. Pertamina sebagai “*a poorly managed company*”.
50. Pada 16 Juni 2009, tim teknis internal PT. Pertamina menyelesaikan *due diligence*. Hasil *due diligence* oleh tim teknis diketahui hanya menyadur hasil penilaian yang dikeluarkan oleh *Resource Investment Strategy Consultants* (RISC) atas permintaan ROC, Ltd. pada bulan Januari 2009.
51. Tim teknis tidak pernah melakukan penilaia sendiri terkait dengan rencana investasi oleh PT. Pertamina di Blok BMG Australia. Selanjutnya dalam laporannya tim teknis menyarankan, bahwa untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, maka diperlukan waktu *due diligence* yang lebih lama.
52. Pada 17 Juni 2009, Karen Agustiawan tanpa menghiraukan dan mempertimbangkan hasil rapat tanggal 9 Juni 2009 mengirim memorandum Nomor: 931/C00000/2009-SO kepada Dewan Komisaris perihal *Project Diamond* di Blok BMG Australia. Memorandum tersebut pada pokoknya menyampaikan agar PT Pertamina tetap melanjutkan PI di Blok BMG Australia dengan melampirkan analisis terhadap harga pembelian PT. Pertamina, pendapat hukum dari Baker McKenzie Law Firm dari Australia dan Pakta Integritas Direksi beserta jajaran.

53. Pada 23 Juni 2009, Karen Agustiawan mengirim memorandum nomor 978/C00000/2009-SO kepada Dewan Komisaris yang pada pokoknya menyampaikan permohonan maaf apabila pada proses permohonan persetujuan dari Direksi kepada Dewan Komisaris terdapat miskomunikasi dan hal-hal yang tidak berkenaan menurut Dewan Komisaris.
54. Pada 7 Juli 2009, Karen Agustiawan mengirim surat Nomor 1085/C00000/2009-SO tanggal 7 Juli 2009 kepada Direktur Utama PT PHE perihal pembayaran atas akuisisi 10% PI V1C/L26, V1C/L28 di Blok BMG *Project Diamond*, pada pokoknya PT. Pertamina menunjuk PT. PHE untuk melakukan pembayaran kewajiban dalam SPA, dengan rincian pembayaran sebagai berikut:
- a. Pada tanggal 22 Juni 2009 Pembayaran Deposit Pembelian PI 10% BMG sejumlah US\$3.000.000 (tiga juta US Dollar) melalui transfer pada Bank *Commonwealth Bank of Australia, Darling Park Tower 1 Level 21, 201 Sussex Street Sydney 2000. Account Name: BMG Joint Venture Deposit Escrow, Swift Code: CTBAAU2S, USD Account No. 100645995 USD 1156 01.*
 - b. Pada tanggal 18 Agustus 2009 Pembayaran Akusisi PI 10% V1C/L26, V1C/L27 dan V1c/L28 di BMG Australia sejumlah US\$28.492.851 melalui transfer pada Bank *Commonwealth Bank of Australia, Darling Park Tower 1 Level 22, 201 Sussex Street Sydney 2000 , New South Wales. Account Name : Anzon Australia Pty, Ltd – Equity Proceeds Account, Swift Code: CTBAAU2S. USD Account No: 100 645503 USD 1156 01.*
 - c. Pada tanggal 6 Oktober 2009 Pembayaran *Interim Period Adjustment* yang merupakan selisih antara *Revenue* dan *cash call* Porsi PT PHE periode 1 April s/d 18 Agustus 2009 sejumlah US\$ 1,994,280 melalui transfer pada *Commonwealth Bank of Australia, Darling Park, Tower 1, Level 22, 201 Sussex street, Sydney 2000, New South Wales Australia, Account: 100644157 USD 115601, swift code: CTBAAU2S*

55. Pada 20 Agustus 2010, ROC, Ltd. selaku operator Blok BMG menghentikan produksi Blok BMG dengan alasan lapangan tersebut tidak ekonomis lagi. Belakangan diketahui bahwa lokasi tersebut sudah tidak produktif sejak 1 April 2009, hingga akhirnya proses produksi dihentikan pada 20 Agustus 2010.
56. Berdasarkan hasil audit oleh Konsultan Keuangan Ernst & Young terhadap Laporan Keuangan Konsolidasi PT PHE tanggal 16 November 2010, Investasi di Blok BMG-Australia sudah tidak ada nilainya, karena Manajemen PT PHE Australia sudah melakukan *impairment* atau penurunan nilai sebesar AUD66.298.933 (nilai penuh) atau setara dengan Rp. 568.066.000.000. Penurunan nilai ini disebabkan karena adanya penurunan jumlah cadangan pada proyek tersebut. Adapun nilai Rp. 568.066.000.000 merupakan akumulasi dari nilai yang tercatat dalam asset tersebut yakni berupa nilai pembelian, nilai *cash call* dan asset *retirement obligation*.

Pada 26 Agustus 2013, berdasarkan hasil Kajian Akhir Tim Divestasi Blok BMG yang dibentuk oleh Karen agustiawan, PT. Pertamina menarik diri (*withdraw*) atas kepemilikan PI 10% di Blok BMG dengan tujuan untuk menghindari kerugian lebih lanjut.

Pada putusan pengadilan tingkat pertama, salah satu anggota majelis hakim mengajukan pendapat berbeda atau *dissenting opinion*. Hakim Anwar sebagai pengaju *dissenting opinion* menyatakan bahwa keputusan mengakuisisi Blok BMG oleh Pertamina sudah dilakukan secara kolektif kolegial oleh Dewan Direksi PT. Pertamina, dimana Karen Agustiawan adalah Direktur Utamanya.

Selain itu, JPU tidak dapat membuktikan keuntungan yang diperoleh oleh ROC, Ltd. merupakan hasil persekongkolan dengan Karen Agustiawan dan ia mendapat keuntungan pribadi dari kerugian negara yang ditimbulkan. Hal ini mengindikasikan ketiadaan *mens rea* atau niat jahat dari Karen Agustiawan, dan dengan demikian unsur pertanggungjawaban pidana tidak terbukti.

Keputusan Karen Agustiawan untuk mempertimbangkan rekomendasi dari Dewan Komisaris tidak dapat dianggap sebagai penyalahgunaan kewenangan maupun perbuatan melawan hukum. Dewan Direksi berhak untuk secara mandiri mengambil keputusan yang tepat guna bagi perusahaan. Hal inilah yang menjadi dasar dari penerapan BJR menurut Hakim Anwar.

BAB IV

Standar Penerapan *Business Judgment Rules* terhadap Keputusan Bisnis Direksi Perspektif al-Mashlahah

A. Konsep al-Mashlahah dalam Keputusan Bisnis

Al-Mashlahah merupakan sebuah konsep yang dikenal luas di dalam studi ushul fiqih. Hampir setiap karya usul fikih senantiasa tak lepas dari pembicaraan mashlahah. Mashlahah merupakan sebuah metode istinbat hukum fikih di antara berbagai metode istinbat lainnya. Keberadaannya sebagai sebuah metode istinbat hukum telah diperaktekkan sejak masa paling awal, baik oleh para sahabat maupun oleh imam mazhab.⁵⁴

Mashlahah berasal dari bahasa Arab dari kata *al-Salah* yang berarti kebaikan dan manfaat (guna). Kata *al-mashlahah* adalah berbentuk *mufrad* (tunggal) dari kata *al-mashalih*. Pengarang kamus lisan Al-, Arab menjelaskan dua arti, yaitu *al-mashlahah* yang berarti *al-shalah* dan *al-mashlahah* yang berarti bentuk tunggal dari *al-mashalih*. Semuanya mengandung arti adanya manfaat baik secara asal maupun melalui suatu proses, seperti menghasilkan kenikmatan dan faedah, atau menjauhi kemudharatan.⁵⁵ Kata *mashlahah* telah menjadi kosa kata bahasa Indonesia, dimana kata *mashlahah* menjadi maslahat yang diartikan dengan sesuatu yang mendatangkan kebaikan (keselamatan dan sebagainya), faedah dan guna. Sehingga kemaslahatan berarti kegunaan, kebaikan, manfaat dan kepentingan.⁵⁶

Menurut Imam Al-Gazali, *masalahah* ialah memelihara tujuan-tujuan syara'. *Al-Maslahah* dalam pengertian syara' ialah meraih manfaat dan menolak kemudharatan dalam rangka memelihara tujuan syara'. Sedangkan menurut al-Khawarizmi menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *al-mashlahah* adalah memelihara tujuan dan syara' dengan cara menghindarkan ke-mafsadah-an (keburukan) dari manusia.

⁵⁴ Mukhsin Nyak Umar, *Al-Maslahah Al-Mursalah* (Aceh: Turats, 2917) h. 45

⁵⁵ Rachmat Syafe'i, *Ilmu Ushul Fiqh* Cet.I, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 1999), h. 177

⁵⁶ Muhammad Ali Rusdi, *Maslahat sebagai Metode Ijtihad dan Tujuan Utama Hukum Islam*, "Jurnal Syariah dan Hukum Diktum", Vol. 15, No. 2, 2017, h. 152

Mashlahah telah disebutkan secara tidak langsung di dalam Al-Quran QS. Az-Zumar (39): 18:⁵⁷ “yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik di antaranya. Mereka itulah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang mempunyai akal.”

Para ahli ushul fiqh mengemukakan beberapa macam *mashlahah* dilihat dari beberapa segi⁵⁸, yaitu:

1. Dilihat dari segi kualitas dan kepentingan kemaslahatan

Imam Al-Syathibi menjelaskan, seluruh ulama sepakat menyimpulkan Allah SWT menetapkan berbagai ketentuan syariat dengan tujuan memelihara lima unsur pokok manusia (*al-dururiyyat al-khams*). Kelima unsur itu ialah, memelihara agama, memelihara jiwa, memelihara akal, memelihara keturunan dan memelihara harta mereka. Kelima unsur pokok tersebut disebut juga dengan tujuan-tujuan syara’ (*al mawasid al-syar’i*). sedangkan al-ghazali mengistilahkan dengan *al-usul al-khamsah* (lima dasar).⁵⁹

Upaya mewujudkan pemeliharaan kelima unsur pokok tersebut, ulama membaginya menjadi tiga kategori dan tingkat kekuatan, yaitu: *Al-mashlahah al-dharuriyyah* (kemaslahatan primer), *al-mashlahah al-hajiyyah* (kemaslahatan sekunder), dan *masalahah tahsiniyyah* (kemaslahatan tersier).⁶⁰ Adapun penjelasannya yaitu:

- a. *Al-mashlahah al-dharuriyyah* adalah kemaslahatan yang keberadaannya sangat dibutuhkan oleh kehidupan manusia, artinya kehidupan manusia tidak punya arti apa-apa apabila satu saja dan prinsip yang lima itu tidak ada.
- b. *Al-mashlahah al-hajiyyah* adalah kemaslahatan yang tingkat kebutuhan hidup manusia kepadanya tidak berada pada tingkat *dharuri*. Bentuk

⁵⁷Kementerian Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahannya*, (Jakarta: Dharma Art, 2015), h. 458

⁵⁸

⁵⁹Amany Lubis, *Ketahanan Keluarga dalam Perspektif Islam* Cet. II, (Jakarta: Pustaka Cendekiawan Muda, 2018), h. 9

⁶⁰Amany Lubis, *Ketahanan Keluarga dalam Perspektif Islam*, h. 10

kemaslahatannya tidak secara langsung bagi pemenuhan kebutuhan pokok yang lima (*dharuri*), tetapi secara tidak langsung menuju ke arah sana seperti dalam hal yang memberi kemudahan bagi pemenuhan kebutuhan hidup manusia.⁶¹

- c. *Al-mashlahah al-tahsiniyyah* adalah memelihara kelima unsur pokok dengan cara meraih dan menetapkan hal-hal yang pantas dan layak dari kebiasaan-kebiasaan hidup yang baik, serta menghindari sesuatu yang dipandang sebaiknya oleh akal yang sehat. Kemaslahatan ini sifatnya pelengkap, berupa kelulasaan yang dapat melengkapi kemaslahatan sebelumnya. Apabila kemaslahatan tersier tidak tercapai, manusia tidak sampai mengalami kesulitan dalam memelihara kelima unsur pokoknya, tetapi mereka dipandang menyalahi aturan-aturan kepatuhan dan tidak mencapai taraf “hidup bermartabat”.⁶²

2. Dilihat dari segi kandungan *mashlahah*

- a. *Al-mashlahah al-ammah* atau *al-mashlahah al-kulliyah*, yaitu kemaslahatan umum yang menyangkut kepentingan orang banyak. Kemaslahatan umum itu tidak berarti untuk kepentingan semua orang tapi bisa saja untuk kepentingan mayoritas umat.
- b. *Al-mashlahah al-khashshah* atau *al-mashlahah al-juz'iyah*, yaitu kemaslahatan pribadi. Dan ini sangat jarang sekali seperti kemaslahatan yang berkaitan dengan pemutusan hubungan perkawinan seseorang yang dinyatakan hilang (*maqfud*)

3. Dilihat dari segi berubah atau tidaknya *mashlahah*, Mushtafa al-Syalabi, membaginya kepada dua bagian, yaitu:

- a. *Al-mashlahah al-tsabitah*, yaitu kemaslahatan yang bersifat tetap, tidak berubah sampai akhir zaman.

⁶¹ Amir Syarifuddin, *Ushul Fiqh Jilid 2*, Cet. VI, (Jakarta: Kencana, 2011), h. 349

⁶² Amany Lubis, *Ketahanan Keluarga Dalam Perspektif Islam*, h. 12.

- b. *Al-mashlahah al-mutagattirah*, yaitu kemaslahatan yang berubah-ubah sesuai dengan perubahan tempat, waktu, dan subyek hukum. Kemaslahatan ini berkaitan dengan permasalahan muamalah dan adat kebiasaan.

4. Dilihat dari segi keberadaan *masalahah*, menurut syara⁶³ terbagi menjadi:

- a. *Al-mashlahah al-mu^utabarah*, yaitu kemaslahatan yang didukung oleh syara^u. Maksudnya ada dalil khusus yang menjadikan dasar bentuk dan jenis kemaslahatan tersebut.
- b. *Al-mashlahah al-mulghah*, yaitu kemaslahatan yang ditolak oleh syara^u karena bertentangan dengan ketentuan syara^u
- c. *Al-mashlahah al-mursalah*, yaitu kemaslahatan yang keberadaannya tidak didukung syara^u dan tidak pula dibatalkan/ditolak syara^u melalui dalil yang rinci.

Mashlahat merupakan salah satu metode penetapan hukum syara^u yang dilakukan dalam proses ijtihad yang lebih banyak menekankan pada aspek mendahulukan kemaslahatan dan meniadakan madarat dalam pengambilan keputusan hukum. Namun setiap *mashlahat* tersebut hendaknya tidak bertentangan dengan ketentuan yang lebih kuat, dapat diterima oleh akal sehat, berlaku umum dalam urusan muamalah, dan disepakati oleh kebanyakan. Dengan kata lain, jika tidak memenuhi empat ketentuan tadi maka dengan sendirinya *mashlahat* itu menjadi gugur/tertolak.⁶⁴

B. *Business Judgment Rules* dalam Pandangan Konsep al-Mashlahah

Kemunculan al-mashlahah dilatarbelakangi oleh munculnya berbagai persoalan-persoalan baru yang dihadapi masyarakat, tetapi persoalan tersebut tidak dibicarakan secara eksplisit dan implisit oleh al-qur^uan. Ketika metode lain dianggap tidak memadai secara maksimal dalam menjawab persoalan-persoalan tersebut maka

⁶³Muksana Pasaribu, *Maslahat dan Perkembangannya sebagai Dasar dan Penetapan Hukum Islam*, "Jurnal Justitia, Vol. 1, No. 04, 2014, h. 356

⁶⁴Abdul Hamid, *Aplikasi Teori Mashlahah (Maslahat) Najm Al-Din Dalam Penyelesaian Sengketa Perjanjian Bisnis di Bank Syariah*, "Al-^u,adalah", Vol. XII, No. 4, Desember 2015, h. 730

al-mashlahah yang juga memiliki landasan di dalam nash al-quran dan hadis digagas sebagai sebuah metode ijtihad. Para ulama mulai merumuskan konsep dan teori istinbath hukum al-mashlahah dengan memilah-milah, mana bentuk al-mashlahah yang dapat digunakan sebagai metode istinbath hukum fikih.

Para ulama keseluruhannya menerima konsep masalahah dalam hukum Islam, walaupun mereka berbeda pandangan dalam menjadikan masalahah sebagai sumber hukum. Dalam keadaan penerimaan tersebut mereka tetap meletakkan yang jelas agar masalahah tidak dijadikan hujah untuk menghalalkan atau mengharamkan sesuatu menurut hawa nafsu. Batasan dalam mengaplikasikan masalahah sebagai sandaran hukum adalah sebagai berikut:

1. Tidak berlaku kontradiksi antara masalahah dan sumber hukum yang disepakati. Seandainya berlaku kontradik maka masalahah hendaklah ditolak karena ia adalah mashlahah yang batil dan wajib mendahulukan nas. Selain daripada itu mashlahah adalah ijtihad yang berkaitan dengan akal, sedangkan ukuran penerimaan akal adalah tidak berlaku kontradik antara akal dan sumber hukum.
2. Masalahah yang ingin diaplikasi perlulah selaras dengan objektif pensyariatan adalah memelihara kemaslahatan manusia di atas kepentingan yang lima yaitu agama, jiwa, keturunan, harta dan akal.
3. Tidak berlaku kontradiksi antara masalahah dengan masalahah yang lain. Seandainya berlaku kontradiksi antara keduanya atau dengan masalahah yang lainnya, masalahah tersebut perlu dihindarkan dan dilaksanakan semampu mungkin. Seandainya tidak mungkin menghindarkan kesemua masalahah atau sebagiannya, maka perlu dilakukannya tarjih masalahah tersebut melihat kepada masalahah yang lebih utama. Sebagai contohnya mendahulukan masalahah umum dibandingkan masalahah individu.

4. Masalah yang diterima perlu dalam ruang lingkup selain ibadah. Hal ini karena dalam ibadah tuntutan adalah berasaskan ittiba' semata-mata.⁶⁵

Sebagaimana disebutkan tersebut, jika dilihat dari eksistensi masalah pada hukum islam, terdapat tiga macam: masalah mursalah, masalah mulgh dan masalah mu'tabar. Sejumlah besar ulama setuju bahwasanya masalah mu'tabar tak bisa dijadikan sebagai dalil dan metode yang tegak sendiri. Sejumlah besar ulama pula setuju guna tak memakai masalah mulgh sebagai dalil hukum ataupun ijtihad sebab walaupun masalah secara logika selaras dengan tujuan syara', akan tetapi berlawanan dengan dalil yang tersedia.⁶⁶

Maṣlaḥah mursalah sudah ditetapkan sejak zaman sahabat dalam mengambil sebuah ke-ḥujjah-an atau keputusan suatu hukum, di antaranya:

1. Sahabat 'Uṣmān ibn 'Affān menulis Al-Qur'an dengan memakai beberapa mushaf. Sebenarnya perkara ini sama sekali tak ada pada era Rasullullah. Perkara itu dilaksanakan dengan tujuan untuk keperluan memelihara Al-Qur'an supaya tak punah ataupun kehilangan orisinalitasnya sebab banyak yang meninggal dari sejumlah sahabat hafiz.
2. Pengangkatan Khalifah Abū Bakr al-Ṣiddīq untuk memimpin umat setelah wafatnya Rasulullah hal tersebut demi memelihara kesahihan syariat Islam yang dibawa Nabi dan juga sebagai penerus dari estafet kepemimpinan serta dakwah sehingga terpilihlah Abū Bakr sebagai suatu kemaslahatan meskipun tak terdapat dalil spesifik pada teks syariat yang menyalahkan atau membenarkannya.

Penerapan konsep *Business Judgement Rule* baik di negara anglo sexon maupun negara civil law semata-mata diterapkan untuk melindungi direksi dari perbuatan yang dapat merugikan perusahaan bukan sebab kemauannya sendiri yang diatur pada UU Nomor 40 Tahun 2007 yang mensyaratkan bahwasanya keputusan

⁶⁵Mohd. Khir Johari Abas, *Penggunaan Konsep Masalah dalam Kalangan Ulama Kontemporari Suatu Tinjauan*, 2018

⁶⁶Ibrahim Ahmad Harun, "Implementasi Konsep Masalah Mursalah Dalam Ekonomi Islam Menurut Tokoh Islam Dan Juhur Ulama," *JURNAL ECONOMINA* 1, no. 3 (2022): 563–77, doi:10.55681/economina.v1i3.132

yang diambil mesti diambil secara iktikad baik, penuh rasa tanggung jawab, dan tanpa unsur kepentingan pribadi. Dari Analisa di atas maka dapat diketahui bahwa konsep penerapan *Business Judgement Rule* jika ditinjau dalam perspektif masalah, konsep tersebut sudah memberikan kemaslahatan dan juga kemanfaatan sehingga dapat mengurangi pertikaian dan juga kecurangan dalam mengambil sebuah keputusan, meskipun pada dasarnya masalah masih menjadi perdebatan antara para jumur ulama tentang ke-hujjah-anya serta konsep *Business Judgement Rule* sendiri di Indonesia masih sangat kurang edukasi dan sosialisasi sehingga masih banyak masyarakat yang belum memahaminya. Namun meskipun demikian Indonesia perlu diapresiasi karena dapat menerapkan konsep *Business Judgement Rule* yang pada dasarnya konsep tersebut merupakan konsep yang diterapkan di negara anglo sexon, seperti Inggris, Amerika Serikat, Kanada, Australia, Singapura, dan negara lainnya.

C. Formulasi Standar Penerapan BJR dalam Pengambilan Keputusan Bisnis oleh Direksi Perspektif al-Mashlahah

Doktrin *Business Judgement Rule* pada prinsipnya adalah untuk melindungi direksi, namun masih dalam koridor hukum Perseoran yang umum bahwa pengadilan dapat melakukan penilaian (*scrutiny*) terhadap setiap putusan dari direksi, termasuk putusan bisnis yang telah disetujui oleh RUPS, sepanjang untuk memutuskan putusan tersebut telah sesuai dengan hukum yang berlaku atau tidak, bukan untuk menilai sesuai atau tidaknya dengan kebijakan bisnis. Selain untuk melindungi direksi, doktrin *Business Judgement Rule* juga dapat diberlakukan terhadap pembenaran-pembenaran keputusan bisnis dimana perintah-perintah yang ditujukan kepada dewan direksi, atau terhadap keputusan-keputusan itu sendiri, terhadap kasus keputusan yang menitikberatkan kepada keputusan bisnis yang merupakan tanggungjawab dari pembuat keputusan.

Kemudian pada dasarnya doktrin *Business Judgement Rule* mendorong direksi untuk lebih berani mengambil risiko daripada memilih bermain aman (*play safe*). *Business judgment rule* dijadikan kriteria untuk mengukur tanggung jawab setiap anggota direksi. Artinya, seorang anggota direksi dianggap bertanggung jawab

apabila dia melaksanakan tugasnya dengan memerhatikan prinsip fiduciary duties yang ada, sekaligus dengan mempunyai berbagai pertimbangan yang reasonable terhadap keputusan yang diambilnya. Meski demikian, direksi tidak bisa berlindung di bawah prinsip *business judgment rule* jika keputusan yang diambilnya mengandung unsur-unsur *fraud*, *conflict of interest*, *illegality*, dan *gross negligence*. doktrin *business judgement rule* yang melindungi direksi dengan memungkinkan direksi berbuat kesalahan dalam pengambilan keputusan bisnis, sepanjang proses pengambilan keputusan bisnis yang dilakukan oleh direksi telah dilakukan secara cermat dan teliti, dengan wajar dan patut, serta dapat dibuktikan.

Disisi lain jika berbicara hukum islam, al-quran memang bersumber dari Tuhan, tapi tujuan-tujuan akhirnya semua diperuntukkan bagi manusia. Seuma ulama Islam berpandangan sama bahwa tidak ada pesan Tuhan yang bersifat sia-sia atau tanpa kandungan kemaslahatan di dalamnya. Mashlahah adalah lawan kata dari kerusakan (*al-mafسادah*), sebagaimana kemanfaatan dengan kerusakan. Sementara manfaat adalah kenikmatan baik dalam arti produktif maupun repetitive.⁶⁷ Di kalangan pemikir Islam, tam anya pakar hukum islam, terdapat perbedaan dalam mengartikan masalahah. Al-Ghazali misalnya mendefenisikan kemaslahatan sebagai menarik manfaat atau menolak kesusahan. Namun al-Ghazali memberikan catatan bahwa menarik manfaat dan menolak kesusahan di sini adalah menurut maksud dan tujuan Tuhan, bukan berdasarkan pertimbangan manusia.

Dengan kata lain, yang dimaksud dengan kemaslahatan menurut al-Ghazali adalah apa yang ditetapkan dalam teks al-Quran dan hadis itu sendiri dan berada di luar otoritas akal manusia. Jadi kemaslahatan baginya, tidak lebih dari apa yang telah dinyatakan oleh teks-teks wahyu di atas. Karena itu, al-ghazali tidak memasukkan kemaslahatan sebagai bagian dari dalil syari“at, tetapi sebatas keadaan yang relevan (*al-washf al-munasib*).⁶⁸

⁶⁷Husein Hamid Hasan, *Fiqh al-Mashlahah wa Tatbiqatuhu al-Mu“ashirah* (Saudi Arabia: Al-Ma“had al-Islam li al-Buhus wa at-Tadrib,1993), hlm. 11.

⁶⁸*Ibid*

Teori al-mashlahah paling revolusioner diajukan oleh Imam Syatibi (w. 790 H/1388 M) dalam al-Muwafaqat-nya. Syatibi adalah tokoh yang berhasil mengawinkan teori-teori Ushul Fiqh dengan konsep *maqashid al-syari'ah* (tujuan-tujuan syari'at) sehingga produk hukum yang dihasilkan lebih hidup dan kontekstual karena mampu mempertautkan antara teks dan konteks. Menurut Syatibi, Allah menurunkan syariat (aturan hukum) tiada lain adalah untuk mengambil kemaslahatan dan menghindari kerusakan (*jalbul mashalih wa dar'ul mafasid*). Dengan bahasa yang lebih mudah, aturan-aturan hukum yang Allah tentukan hanyalah untuk kemaslahatan manusia itu sendiri.

Syatibi kemudian membagi kemaslahatan menjadi tiga bagian penting yaitu dharuriyyat (primer), hajiyyat (skunder) dan tahsinat (tersier, lux). Maslahat Dharuriyyat adalah sesuatu yang mesti adanya demi terwujudnya kemaslahatan agama dan dunia. Apabila hal ini tidak ada, maka akan menimbulkan kerusakan bahkan hilangnya hidup dan kehidupan.⁶⁹ Contoh dalam hal ini adalah seperti makan, minum, solat, puasa dan ibadah-ibadah lainnya. Ada lima prinsip yang digolongkan pada maslahat atau maqashid dharuriyyat yaitu: agama (al-din), jiwa (al-nafs), keturunan (an-nasl), harta (al-mal) dan akal (al-aql).⁷⁰

Mashlahat hajiyyat adalah sesuatu yang sebaiknya ada agar dalam melaksanakannya leluasa dan terhindar dari kesulitan. Kalau sesuatu ini tidak ada, ia tidak akan menimbulkan kerusakan atau kematian hanya saja akan mengakibatkan kesukaran dan kesempitan. Adanya keringanan dalam masalah ibadah seperti shalat jama dan qashar bagi musafir adalah salah satu contohnya. Maqashid atau mashlahat tahsinat adalah sesuatu yang sebaiknya ada demi kesuainya dengan keharusan akhlak yang baik atau dengan tuntunan adat. Ada atau tidak adanya tidak akan menimbulkan kerusakan dan juga tidak akan menimbulkan kesulitan dalam melaksanakannya,

⁶⁹ Abu Ishaq Ibrahim As-Syatibi, *Al-Muwafaqat fi Ushul al-Ahkam*, ed. M. Muhyi ad-Din „Abd al-Hamid (Kairo: Matba'at Muhammad „Ali Subayh, 1970), hlm. 7.

⁷⁰ *Ibid*

tetapi hanya dinilai tidak pantas dan tidak layak menurut ukuran tata krama dan kesopanan.⁷¹

Jika para pemikir di atas melihat kemaslahatan dari sudut pandang legal formal, maka secara lebih khusus, al-Jabiri memposisikan kemaslahatan sebagai seperangkat prinsip beretika yang murni bersumber dari Islam. Dengan mengutip pandangan Ibnu „Abdissalam, al-Jabiri mengertikan al-mashlahah sebagai kenikmatan dan kebahagiaan termasuk sarana (penyebab) pada kenikmatan dan kebahagiaan, begitu juga sebaliknya mafsadah.⁷² Tidak ada perbedaan mendasar antara konsep mashlahah dan mafsadah yang dikemukakan al-Jabiri dengan konsep mashlahah dan mafsadah yang dipahami pada wilayah legal formal (fikih). Keduanya masih berkisar pada kaidah yang populer "menarik kemanfaatan dan menolak kerusakan" (*jalb al-mashalih wa dar'u al-mafasid*).

Secara umum, al-Jabiri membedakan tiga model kemaslahatan bagi manusia: kemaslahatan manusia di dunia, kemaslahatan manusia di akhirat, dan kemaslahatan manusia di dunia dan di akhirat sekaligus. Mengenai kriteria kemasalahatan dunia, termasuk unsur-unsur yang merusak kemaslahatan tersebut, menjadi tugas akal budi untuk menentukannya. Kemaslahatan-kemaslahatan tersebut dapat diketahui berdasarkan kebutuhan (yang bersifat rasional), eksprimen, tradisi, dan praduga-praduga yang mempunyai kemungkinan benar. Jika indikasi semacam itu tidak ditemukan, maka kemaslahatan dapat ditelusuri lebih jauh melalui dalil-dalil yang ada.

Di sini tugas akal sangat sentral, yaitu untuk mengetahui kemaslahatan dan kerusakan mana yang lebih utama dengan pertimbangan tidak ada ketentuan teks (wahyu) yang mengaturnya. Terkecuali dalam bidang ritual, hukum menurut al-Jabiri, seharusnya dibangun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan rasional. Tidak berhenti sebatas bermanfaat atau merugikan, lebih dari itu perlu diketahui apakah

⁷¹*Ibid*

⁷²Mohammad Abed al-Jabiri, *Al-'Aql al-Akhlaq al-'Arabi: Dirasah Tahliliyah Naqdiyyah li Nuzum al-Qyam fi as-Tsaqafah al-'Arabiyah*, hlm 598.

tindakan itu baik atau buruk.⁷³ Kemaslahatan dunia dan akhirat sekaligus telah ditentukan oleh syari'at yang dalil-dalilnya diambil dari Al-Qur'an, Sunnah, Ijma' (konsensus), dan Qiyas (analogi). Kemaslahatan-kemaslahatan tersebut terbagi ke dalam tiga kategori: pertama, kemaslahatan-kemaslahatan yang diperkenankan Allah (mubah). Dua, kemanfaatan yang disukai (sunnah). Tiga, kemaslahatan yang diwajibkan (wajib). Sebaliknya, kerusakan (mafsadah) ada dua macam: pertama, rusak-kerusakan yang tidak disukai Allah (makruh). Dua, kerusakan-kerusakan yang diharamkan Allah (haram). Hal-hal yang wajib dan disenangi (sunnah) dibedakan menjadi tujuan dan sarana (maqasid dan wasail), begitu juga hal-hal yang tidak disenangi dan diharamkan ada dua, tujuan dan sarana. Di dalam sarana tersebut terdapat tujuan-tujuan hukum. Sarana untuk mencapai tujuan yang lebih utama adalah sarana yang lebih utama, dan sarana pada tujuan yang lebih rendah adalah sarana yang lebih rendah. Jadi, sarana-sarana itu memiliki hirarki sesuai tingkat nilai kemanfaatan dan kerusakannya. Di luar kemaslahatan-kemaslahatan yang sudah menjadi ketentuan teks, kelima kategori kemanfaatan dan kerusakan di atas menjadi norma-norma yang melandasi hukum Islam yang tidak ditetapkan oleh teks. Wilayah ini menjadi wilayah kerja akal tentu dengan mempertimbangkan aspek-aspek kemanfaatan dan kerugiannya. Solusi hukum untuk sebuah kasus hukum yang tidak ada ketentuan teksnya harus tetap memiliki salah satu dari kelima kategori; wajib (wajib), sunnah (mandub), dibolehkan (mubah), dilarang (haram), dan tidak disukai (makruh).

Wajib menggambarkan pekerjaan yang bila dilakukan akan mendapatkan pahala, dan bila ditinggalkan berdosa.⁷⁴ Nilai kedua, sunnah, menggambarkan tindakan yang pelaksanaannya mendapatkan pahala, tetapi tidak berdosa jika ditinggalkan. Tujuan dari nilai ini adalah untuk mendorong kesalehan, karena itu tidak melaksanakannya tidak dianggap melanggar hukum. Nilai ketiga adalah mubah

⁷³*Ibid*

⁷⁴Weal B. Hallaq, *Sejarah Teori Hukum Islam, Pengantar untuk Usul Fiqh Mazhab Sunni* (Jakarta: Rajawali Pers, 2000), hlm. 59.

yang jika dikerjakan atau ditinggalkan sama-sama diperbolehkan. Tidak ada pahala atau hukuman dalam menjalankan atau meninggalkan pekerjaan tersebut. Kategori keempat adalah pekerjaan haram yang jika dilakukan akan berdosa. Kategori kelima tindakan makruh, yaitu tindakan yang berpahala apabila ditinggalkan, tetapi tidak sampai berdosa jika dilakukan. Dari kelima kategori di atas, mubah mendapat perhatian khusus karena sifatnya yang netral, mengerjakan atau meninggalkan tindakan ini sama sekali bukan sesuatu yang terpuji ataupun tercela.

Lebih lanjut, tindakan manusia juga dibedakan menjadi tiga macam: pertama, tindakan yang menyebabkan kemanfaatan dan kerugian di dunia. Kedua, tindakan yang menyebabkan kemanfaatan dan kerugian di akhirat. Ketiga, tindakan yang menyebabkan kemanfaatan dan kerugian di dunia dan akhirat. Tindakan yang bisa menyebabkan kemanfaatan diperintahkan, dan perintah itu semakin kuat sesuai dengan tingkat kebaikan dan kebenaran. Sebaliknya, tindakan yang menyebabkan kerugian dilarang, dan larangan itu semakin kuat sesuai dengan intensitas keburukan dan kejelekannya.

Sementara kemanfaatan dan kerugian berdasarkan hakikatnya diklasifikasikan menjadi empat macam: kenikmatan dan penyebab kenikmatan, kebahagiaan dan penyebabnya. Begitu juga kerusakan ada empat: kepedihan dan penyebabnya, kesedihan dan penyebabnya. Kedua kemanfaatan dan kerusakan ini ada yang bersifat duniawi dan ukhrawi. Berbeda antara kemanfaatan dan kerusakan dalam dirinya sendiri dengan hal yang menyebabkan kemanfaatan dan kerusakan. Bisa saja sesuatu yang menyebabkan kemanfaatan itu merusak tetapi dianjurkan atau diperbolehkan. Kerusakan itu dianjurkan karena sifatnya sebagai sebab bagi kemanfaatan, seperti potong tangan, “jihad”, dan sanksi-sanksi syari’at lainnya yang pada dasarnya bertujuan untuk mempertahankan jiwa. Hal-hal yang merusak tersebut diwajibkan oleh syari’at untuk mencapai kemanfaatan yang sebenarnya. Disebut dengan kemanfaatan karena bisa menjadi penyebab kemanfaatan. Demikian juga sebaliknya, mungkin saja sesuatu yang menyebabkan kerusakan adalah kemanfaatan karena itu dilarang oleh syari’at. Kemanfaatan itu dilarang karena menjadi sebab kerusakan dan

kerugian yang sesungguhnya. Misalnya usaha untuk mendapatkan kenikmatan yang haram, syubhat (tidak jelas), makruh, dan kesenangan-kesenangan dengan meninggalkan kesulitankesulitan yang diwajibkan dan dianjurkan. Seperti penyebab kemanfaatan di atas, disebut kerusakan karena menjadi penyebab kerusakan.

Jadi, menurut al-Jabiri, apa yang disebut dengan kemanfaatan dan kerusakan murni, yaitu keadaan yang dalam dirinya sendiri bermanfaat dan merusak jumlahnya sangat sedikit. Sebagian besar mengandung hal-hal yang bermanfaat dan merugikan sekaligus. Al-Jabiri tidak memberikan contoh lebih konkrit tentang bentuk-bentuk kemanfaatan dan kerusakan murni (*mashlahah wa mafsadah li zatiha*). Dalam pandangan al-Thûfi, Mashlahah berdasarkan *wazan maf, alatun* dari kata shalaha. artinya bentuk sesuatu dibuat sedemikian rupa sesuai dengan kegunaannya. Misalnya, perdagangan adalah sarana untuk memperoleh keuntungan. Pengertian dari keuntungan berdasarkan syariat adalah sesuatu yang menjadi penyebab untuk sampai kepada maksud syar'î, baik berupa ibadah maupun adat. Sehingga, Masalahat dalam hal perdagangan adalah mendapatkan keuntungan berdasarkan tujuan dari perbuatan dagang dan melaksanakan kehendak syariat pada waktu yang bersamaan.

Berdasarkan dari penjabaran diatas maka dapat ditarik benang merah antara BJR dan masalahah. Masalahah yang merupakan lawan kata dari kerusakan, yang tujuannya untuk memperoleh kemanfaatan. Di dunia bisnis, mendapatkan keuntungan merupakan tujuan paling utama. Kegiatan bisnis juga merupakan bagian dari kegiatan muamalah yang diberikan kebebasan untuk menetapkan keputusan dan penyelesaian yang lebih menguntungkan walaupun belum ada aturan secara rinci dalam dasar hukum yang telah dibuat sebelumnya secara tertulis. Terkait Kaitannya dengan BJR bahwa pada pelaksanaan doktrin BJR, mengenai pengambilan keputusan dari direksi yang belum ada diatur sebelumnya oleh RUPS dan AD. Namun dikarenakan untuk menghindari kerusakan yang akan dialami oleh perusahaan, maka diperbolehkan untuk membuat suatu keputusan yang dapat

memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaan.

Konsep Business Judgment Rules sangat berkaitan dengan konsep Masalah. Kaitannya ialah konsep penerapan *Business Judgement Rule* jika ditinjau dalam perspektif masalah, konsep tersebut sudah memberikan kemaslahatan dan juga kemanfaatan sehingga dapat mengurangi pertikaian dan juga kecurangan dalam mengambil sebuah keputusan. manfaat tidak hanya bagi perusahaan (agar terhindar dari resiko kerugian), manfaat juga didapatkan oleh direksi dalam menjalankan tugasnya sebagai pengurus perusahaan. Manfaat yang diberikan kepada direksi, dengan melindungi harta direksi. Direksi tidak bertanggung jawab secara pribadi apabila terdapat kerugian terhadap perusahaan akibat keputusan yang diambilnya selama direksi dalam mengambil keputusan tersebut tetap berada pada batasan-batasan yang telah ditetapkan dalam *standard of conduct* yang telah disepakati oleh seluruh organ-organ perusahaan.

Penerapan aturan *standard of conduct* di perusahaan juga penting untuk ada pada aturan internal perusahaan sebelum perusahaan memperoleh izin berdiri dari dinas. Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Dinas Ketenagakerjaan mengenai perusahaan-perusahaan yang telah memperoleh izin berdiri.

Standar kehati-hatian itu seharusnya ada, terutama setelah keluarnya UU Cipta Kerja, dan seharusnya setiap perusahaan itu harus membuat peraturan secara internal terkait bagaimana standar kehati-hatian dari seorang direksi dalam mengambil keputusan bisnis, apalagi jika keputusan itu diberikan untuk suatu kondisi *force majeure* yang hasilnya nanti berakibat kepada kepentingan umum. Namun, pada kenyataannya, sebagian perusahaan di PALUTA ini sudah ada namun sebagian lagi tidak ada. Kadang-kadang ada juga perusahaan yang aktif. Kadang-kadang tau aja kita mana perusahaan ini, udah disampaikan pun dan dibilangin pun sama orang itu supaya dibuat standar kehati-hatian, tapi sampai sekarang kita lihat manajerial perusahaan itu tidak seperti yang kita harapkan. Kemampuan manajerial nya tidak seperti yang kita harapkan. Jadi tau aja kita perusahaan ini tingkat kepatuannya dengan aturan itu sangat rendah.⁷⁵

Namun data di lapangan, berdasarkan dari hasil wawancara tersebut bahwa, masih banyak perusahaan yang tidak membuat standar kehati-hatian dalam peraturan internal perusahaan. Hal tersebut dikarenakan masih belum terdapatnya aturan yang mewajibkan setiap perusahaan membuat standar kehati-hatian tersebut terkhusus dalam bentuk peraturan daerah. Berdasarkan dari hasil yang di dapatkan penulis juga, bahwasanya masih banyak dari perusahaan yang telah memperoleh izin tidak mengetahui mengenai doktrin BJR ini.

Oleh karena itu dapat diambil suatu kesimpulan bahwa BJR ini tidak bertentangan dengan masalah, yaitu:

1. Selama keputusan direksi tidak bertentangan dengan aturan yang terdapat di dalam undang-undang yang dapat membahayakan perusahaan
2. Keputusan dewan direksi memberikan kemanfaatan/kemaslahatan kepada perusahaan, karyawan perusahaan, public, dan para stakeholder yang memiliki hubungan dengan perusahaan.
3. Keputusan yang diambil oleh direksi masih berada dalam batasan standar kehati-hatian yang telah ditentukan secara bersama-sama oleh RUPS, dewan direksi dan dewan komisaris.

Apabila ketiga unsur diatas terpenuhi, maka direksi dapat diberikan perlindungan hukum dari keputusan yang diambilnya walaupun keputusan tersebut keliru. Perlindungan hukum bagi direksi terkait keputusan bisnis yang diambil, sebagai upaya kemaslahatan yang diberikan kepada direksi untuk dapat memberi perlindungan atas segala keputusan yang diambil. Dalam menetapkan standar dari penerapan BJR bagi direksi ini juga perlu dimuat dalam bentuk peraturan tertulis yang ditetapkan oleh RUPS, Direksi dan Komisaris. Kemudian apabila terdapat suatu permasalahan yang belum diatur secara rinci dalam RUPS dan AD, perlu diambil keputusan bisnis dengan cepat, maka direksi dapat merujuk kepada standar yang ditentukan dalam peraturan tertulis tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini bahwasanya:

1. Pengaturan pengambilan keputusan bisnis direksi dalam perusahaan ialah harus senantiasa memperhatikan *fiduciary duty* yang diberikan kepada direksi. Dalam mengambil keputusan bisnis, direksi harus menjadikan UU, RUPS dan AD sebagai pedoman. Direksi juga berkewajiban menyelenggarakan RUPS untuk evaluasi kinerja dan mengambil keputusan yang belum diatur secara rinci di dalam AD/ART. Pengambilan keputusan bisnis juga dapat diambil diluar dari AD dan RUPS, dengan ketentuan direksi mengambil keputusan bisnis tersebut dengan iktikad baik, mengutamakan kepentingan perusahaan, bertanggung jawab dan penuh kehati-hatian.
2. Penerapan BJR terhadap keputusan bisnis direksi ialah perlu adanya penetapan dari standar kehati-hatian yang diambil secara bersama-sama oleh RUPS, dewan direksi dan dewan komisaris yang dimuat dalam pada manajemen perusahaan. Yang nantinya standar yang ditentukan secara bersama tersebut bisa menjadi parameter yang diperuntukkan kepada direksi dalam kegiatan mengambil keputusan terhadap permasalahan yang belum diatur dalam AD dan RUPS. Standar kehati-hatian ini belum diatur secara gamblang dalam setiap pasal yang terdapat di dalam UU PT.
3. Konsep Business Judgment Rules sangat berkaitan dengan konsep Masalah. Kaitannya ialah konsep penerapan *Business Judgement Rule* jika ditinjau dalam perspektif masalah, konsep tersebut sudah memberikan kemaslahatan dan juga kemanfaatan sehingga dapat mengurangi pertikaian dan juga kecurangan dalam mengambil sebuah keputusan. manfaat tidak hanya bagi perusahaan (agar terhindar dari resiko kerugian), manfaat juga didapatkan oleh direksi dalam

menjalankan tugasnya sebagai pengurus perusahaan. Manfaat yang diberikan kepada direksi, dengan melindungi harta direksi. Direksi tidak bertanggung jawab secara pribadi apabila terdapat kerugian terhadap perusahaan akibat keputusan yang diambilnya selama direksi dalam mengambil keputusan tersebut tetap berada pada batasan-batasan yang telah ditetapkan dalam *standard of conduct* yang telah disepakati oleh seluruh organ-organ perusahaan.

B. Saran

1. Penulis menyarankan untuk setiap perusahaan membuat parameter dari standar kehati-hatian direksi dalam mengambil keputusan, dan itu dimuat dalam salah satu pasal yang terdapat di dalam Anggaran Dasar. Sehingga mempermudah direksi dalam menjalankan kepengurusan perusahaan.
2. Penulis menyarankan daerah tempat perusahaan didirikan, perlu membuat suatu peraturan daerah untuk sebagai mewajibkan setiap perusahaan mencantumkan parameter standar kehati-hatian direksi dalam mengambil keputusan urgent atau force mejuer, agar dapat melindungi perusahaan dan tentunya dapat pula melindungi masyarakat umu, jika di dalam kondisi yang berkaitan dengan lingkungan.
3. Penulis menyarankan untuk dapat pula dibuatnya fatwa MUI terkait dengan penerapan BJR dalam perusahaan yang ditinjau berdasarkan perspektif al-mashlahah.
4. Dengan adanya penelitian ini memberikan wawasan dan edukasi baik kepada instansi pemerintahan yang terkait, dan perusahaan – perusahaan yang penulis teliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Harahap, M.Yahya, 2009. *Hukum Perseroan Terbatas*, Sinar Grafika
- Larry E. Ribstein dan Kelli A Alces, *The Business Judgement Rule in Good and Bad Times*
- Marzuki, Peter Mahmud, 2010. *Penelitian Hukum*, (Jakarta: Kencana)
- Misahardi Wilamarta, 2002. *Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance*, Program Pasca Sarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia
- Mukti Fajar & Yulianto Achmad, 2010. *Dualisme Penelitian Hukum Normatif & Empiris*, Pustaka Pelajar
- Mustapa Khamal Rokan dan Aida Nur Hasanah, 2020. *Hukum Perusahaan “Konsep Hukum Positif dan Islam Serta Berbasis Kasus”*, Perdana Publishing
- Rahardjo, Satjipto, 2000. *Ilmu Hukum*. PT. Citra Aditya Bakti.
- Widiyono, Try, 2020. *Direksi Perseroan Terbatas: Keberadaan, Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab*, Ghalia Indonesia.
- Widjaja, Gunawan, 2008. *Risiko Hukum sebagai Direksi, Komisaris dan Pemilik PT*, Forumsahabat
- Bungin, B. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Rajawali Pers.
- Sharyanto, 2016. *Teori Hukum*. WR Penerbit.
- Ali, Zainuddin, H, 2009. *Metode Penelitian Hukum*, Jakarta: PT. Sinar Grafika.
- Andarsasmita, Komar, 2008. *Notaris III Hukum Harta Perkawinan dan Waris Menurut Kitab Undang-Undang Hukum Perdata (Teori dan Praktek)*, Jakarta: Forum Sahabat.
- Hartono, Sunaryati, 1994. *Penelitian Hukum di Indonesia pada Akhir Abad ke 20*, Bandung: PT. Alumni
- Johni, Ibrahim, 2005. *Teori Dan Metode Penelitian Hukum Normatif*, Malang: Bayu Media Publishing.

- Kansil, 1996. *Pokok-Pokok Hukum Perseroan Terbatas*, Jakarta: PT. Pustaka Sinar Harapan
- Kie, Thong, Tan, 2000. *Studi Notariat, Serba-Serbi Praktek Notaris, Buku II*, Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeve
- Mertokusumo, Sudikno dan Pitlo, A., 1993. *Bab-bab tentang Penemuan Hukum*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti
- Ryan, Christopher L., Company Directors, 1990. *Liabilities, Rights and Duties, CCH Editions Limited, Third Edition*
- Satrio, J., 1998. *Hukum Waris tentang Pemisahan Boedel*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti
- Sembiring. M. U., 1989. *Beberapa Bab Penting dalam Hukum Waris Menurut Kitab Undang-Undang Hukum Perdata*, Medan: Program Pendidikan Notariat Fakultas Hukum Universitas Sumatera Utara
- Simanungkalit, Parasian, 1987. *RUPS Kaitannya dengan Tanggung Jawab Direksi pada Perseroan Terbatas*, Jakarta: Yayasan Wajar Hidup, 2006. Widjaja, Gunawan., 150 Tanya Jawab tentang Perseroan Terbatas, Jawa Barat: Ikatan Notaris Indonesia Komisariat Daerah
- Frans Affandhi, dkk, "Business Judgement Rule Dikaitkan dengan Tindak Pidana Korupsi yang Dilakukan oleh Direksi Badan Usaha Milik Negara Terhadap Keputusan Bisnis yang Diambil," *USU Law Journal*, Vo.4, No.1 (Januari 2016).
- Gideon Paskha Wardhana, "Business Judgement Rule Sebagai Perlindungan Atas Pertanggungjawaban Pribadi Direksi Perseroan," *JRMB*, Vol. 14, No. 1 (Juni 2019).
- Kristanto, "Analisis Pemahaman Konsep Business Judgement Rule Menurut Hukum Indonesia Terhadap Tanggung Jawab Direksi Perseroan Terbatas (PT)," Universitas Indonesia (2010).
- Ridwan Khairandy, "Perseroan Terbatas sebagai Badan Hukum," *Jurnal Hukum Bisnis*, Vol. 26:3 (2007).

Rudi Dogar Harahap, "Penerapan Business Judgement Rule dalam Pertanggung Jawaban Direksi Bank yang Berbadan Hukum Perseroan Terbatas," Tesis Universitas Sumatera Utara Medan (2008).

Sartika Nanda Lestari, "Business Judgement Rule Sebagai Immunity Doctrine Bagi Direksi Badan Usaha Milik Negara di Indonesia," Jurnal Notarius, No. 2, Edisi 08 (September 2015).

Siti Hapdah Isfardiyana, "Business Judgement Rule oleh Direksi Perseroan," Jurnal Panorama Hukum, Vol.2, No.1 (Juni 2017).

Abd al-Wahhab Khallaf, Ilmu Ushul Fiqh, Kairo : Dar Kuwaitiyah, 1968 ----- , Mashadir al-Tayri" fi Ma La Nashsha fih, Kuwait : Dar al-Qalam, 1972.

Ahmad Munir Suratmaputra, Filsafat Hukum Islam Al-Ghazali; Mashlahah Mursalah dan Relevansinya dengan Pembaharuan Hukum Islam, Jakarta : Pustaka Firdaus, 2002.

Amir Syarifuddin, Ushul Fiqh, Jakarta : Logos, 1997

Al-Buthi, Dawabith al-Mashlahat fi al-Syari"at al-Islamiyat, Beirut-Libanon : Muassasah al- Risalah, t.t. Al-Ghazali, Al-Mustashfa min „Ilm al-Ushul, Juz I, Beirut-Libanon : Muassasah al-Risalah, 1997.

- , Syifa" al-Ghalil fi Bayan al-Syibh al-Mukhil wa Masalik al-Ta"lil, Baghdad :Mathba"ah al-Irsyad, 1971.

Ali al-Sayis, Nasy"ah al-Fiqh al-Ijtihad wa Anwaruh, Kairo : Majma" al-Buhuts al-Islamiyah, 1970.

Al-Syatibi, Al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari"ah, Juz I,II, Kairo :

Mushthafa Muhammad, t.t Asafri Jaya Bakri, Konsep Maqashid Syari"ah Menurut al-Syathibi, Jakarta : Rajawali Pers, 1996.

Fath al-Daraini, al-Fiqh al-Islami al-Muqaran ma"a al-Mazahib, Damsyik : t.p, 1979
Fathurrahman Djamil, Filsafat Hukum Islam, Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1997

-----, Metode Ijtihad Majlis Tarjih Muhammadiyah, Jakarta : Logos Wacana Ilmu, 1995.

- Fazlurrahman, Islam (terj, Ahsin Muhammad), Bandung : Pustaka, 1984.
- Hans Weler, A Dictionay of Modern Written Arabic, J. Milton Cowan (ed.) London : Mac Donald dan Evai Ltd, 1980.
- Ibn Mandzur al-Afriqiy, Lisan al-„Arab, Juz VIII, Beirut-Libanon : Dar al-Sadr, t.t.
- Juhaya S. Praja, Filsafat Hukum Islam, Tasikmalaya: Lathifah Press dan Fakultas Syari“ah IAILM, 2004.
- Luwis Ma“luf ,Munjid fi al-Lughah wa al-A“lam, Beirut : Dar al-Masyriq, 1976, cet. XXIV „Izzuddin Abdussalam, Qawaid al-Ahkam fi Mashalih al-Anam, Juz I, Beirut-Libanon : Dar al-Kutb al-Ilmiyah, 1999.
- M. Abu al-Nur Zahir, Ushul Fiqh, Juz III, Mesir : Mathba“at Dar al-Ta“lif, 1950.
- Muhammad Adib Shalih, Mashadir Tasyri“ al-Islamiy wa Manhaj al-Istinbath, Damaskus : Mathba“at al Ta“awuniyat, 1968.
- Muhammad Khalid Mas“ud, Filsafat Hukum Islam dan Perubahan Sosial, (Terj. Yudian W. Asmin), Surabaya : Al-Ikhlash, 1996.
- Mustafa Zaid, Maslahat fi al-Tasyri“ al-Islamiy, Mesir : Dar al-Fikr al-„Arabiyy, 1964
- Nasrn Haroen, Ushul Fiqh, Jakarta : Logos, 1997 .
- Sa“id Ramadhan Al-Buthy, Dhawabith al-Maslahat, Beirut : Muassasat al-Risalat, 1977.
- Sulaiman Abdullah ,Dinamika Qiyas dalam Pembaharuan Hukum Islam, Jakarta : Pedoman Jaya, 1996.
- Wahbah al-Zuhaily, Ushul Fiqh al-Islamiy, Juz II, Beirut-Libanon : Dar al-Fikr, 1987.
- WJS Purwadarminta, Kamus Umum Bahasa Indonesia, Jakarta, 1976.
- Yusuf al-Qardhawi, Membumikan Syari“at Islam, (terj. Muhammad Zakki, Yasir Tajid), Surabaya : Dunia Ilmu, 1997.