

Kerugian Negara dan Risiko Bisnis dalam Pengelolaan BUMN Energi: Telaah atas Business Judgment Rule dalam Sistem Hukum Indonesia

Bisman Bhaktiar*

Corresponden: *bismanb@gmail.com

Fakultas Hukum, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, Indonesia

Abstract

The oil and gas industry is a high-risk and high-capital sector in which business losses are inherent to corporate activities. However, in Indonesia, business losses in State-Owned Enterprises, particularly in the energy sector, are often associated with state financial losses and criminal liability. This condition creates legal uncertainty for directors and management in making strategic business decisions, especially due to the tendency of law enforcement to apply a result-based approach rather than a process-based approach. This study examines the relationship between state losses and business risks in the management of energy State-Owned Enterprises through the perspective of the Business Judgment Rule (BJR) within the Indonesian legal system. The research employs a normative juridical method using statutory, conceptual, and comparative approaches. The study finds that although BJR has been partially recognized in Indonesian regulations, its implementation remains ineffective due to regulatory disharmony and inconsistent interpretation of state losses. Therefore, stronger and more explicit regulation regarding BJR is necessary to provide legal certainty, prevent the criminalization of business decisions, and create a balance between legal protection and accountability in the management of energy State-Owned Enterprises.

Keywords: Business Judgment Rule, state losses, business risk, energy State-Owned Enterprises, legal protection.

A. Latar Belakang

Industri energi, khususnya minyak dan gas bumi (Migas), merupakan sektor strategis yang memiliki peran penting dalam menjaga ketahanan energi nasional, stabilitas ekonomi, serta keberlanjutan pembangunan. Dalam konteks Indonesia, sektor Migas tidak hanya berfungsi sebagai penyedia energi primer, tetapi juga menjadi instrumen kebijakan negara dan sumber penerimaan negara yang signifikan. Karakteristik industri Migas yang padat modal, berisiko tinggi, dan penuh ketidakpastian menjadikan pengambilan keputusan bisnis dalam sektor ini sangat kompleks serta membutuhkan fleksibilitas dan keberanian dalam manajemen risiko.

Dalam praktiknya, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) energi, khususnya PT Pertamina (Persero), memiliki posisi yang unik karena menjalankan fungsi ganda sebagai entitas bisnis sekaligus instrumen negara. Di satu sisi, BUMN energi dituntut untuk menciptakan keuntungan, efisiensi, dan daya saing korporasi. Namun di sisi lain, BUMN juga dibebani mandat pelayanan publik dan stabilisasi pasokan energi nasional. Kondisi tersebut menyebabkan direksi dan manajemen BUMN energi menghadapi tingkat eksposur risiko yang tinggi dalam setiap pengambilan keputusan bisnis strategis.

Karakteristik industri Migas sendiri secara inheren mengandung risiko bisnis yang besar. Kegiatan eksplorasi, pengadaan energi, hingga distribusi Migas sangat dipengaruhi oleh fluktuasi harga energi global, kondisi geopolitik, perubahan kebijakan, serta ketidakpastian teknis dan komersial. Dalam praktik bisnis global, kegagalan investasi maupun kerugian usaha merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika industri energi. Oleh karena itu, kerugian yang timbul dari suatu keputusan bisnis pada dasarnya tidak selalu identik dengan pelanggaran hukum.

Namun demikian, dalam beberapa tahun terakhir, praktik penegakan hukum di Indonesia menunjukkan adanya kecenderungan untuk mengaitkan kerugian bisnis dengan kerugian negara dan pertanggungjawaban pidana. Keputusan bisnis yang diambil dalam kerangka profesional dan berdasarkan pertimbangan ekonomi sering kali dinilai sebagai perbuatan melawan hukum ketika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan ekspektasi. Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian hukum bagi direksi dan manajemen BUMN, khususnya di sektor energi yang memiliki tingkat risiko tinggi.

Fenomena tersebut tercermin dalam sejumlah perkara yang melibatkan pengambilan keputusan bisnis di lingkungan Pertamina. Salah satu kasus yang paling menonjol adalah perkara pengadaan LNG yang melibatkan mantan Direktur Utama PT Pertamina (Persero), Karen Agustiawan. Dalam perkara tersebut, keputusan bisnis terkait kerja sama LNG dengan Corpus Christi Liquefaction (CCL) dipandang

sebagai tindakan yang menimbulkan kerugian negara karena dianggap tidak didukung analisis risiko dan tata kelola yang memadai. Selain itu, kasus serupa juga menyeret sejumlah pejabat Pertamina lainnya, termasuk Hari Karyuliarto¹ dan Yoki Firnandi, yang dikaitkan dengan kebijakan pengadaan LNG dan kelebihan pasokan gas.

Dalam perkembangan terbaru, muncul pula perkara yang berkaitan dengan tata kelola impor minyak mentah dan distribusi BBM di lingkungan Pertamina Group yang menyeret nama Riva Siahaan dan sejumlah pejabat lainnya. Perkara tersebut menunjukkan bahwa keputusan bisnis dan kebijakan operasional di sektor energi semakin rentan dinilai melalui pendekatan pidana, terutama ketika menimbulkan kerugian finansial yang kemudian dikualifikasikan sebagai kerugian negara.

Rangkaian kasus tersebut memperlihatkan adanya kecenderungan penggunaan pendekatan berbasis hasil (*outcome-based approach*) dalam menilai keputusan bisnis. Kerugian yang timbul dari suatu kebijakan sering kali langsung dikualifikasikan sebagai kerugian negara tanpa terlebih dahulu menilai proses pengambilan keputusan, tingkat kehati-hatian, itikad baik, maupun ada atau tidaknya penyalahgunaan kewenangan. Akibatnya, batas antara risiko bisnis yang sah dengan perbuatan melawan hukum menjadi kabur.

Permasalahan tersebut semakin kompleks karena adanya irisan antara berbagai rezim hukum, yaitu hukum korporasi, hukum administrasi negara, hukum keuangan negara, dan hukum pidana korupsi. Dalam konteks BUMN, kekayaan perusahaan sering kali dipandang sebagai bagian dari keuangan negara, sehingga kerugian perusahaan berpotensi ditarik menjadi kerugian negara. Padahal, sebagai entitas bisnis, BUMN tetap menjalankan aktivitas usaha yang tidak dapat dilepaskan dari risiko kerugian bisnis. Ketidakharmonisan antar-rezim hukum ini pada akhirnya

¹ Haryanti Puspa Sari dan Jessi Carina, "Duduk Perkara Kasus Korupsi Pengadaan LNG di Pertamina yang Jerat 2 Eks Direktur," *Kompas.com*, 1 Agustus 2025, tersedia pada <https://nasional.kompas.com/read/2025/08/01/06091821/duduk-perkara-kasus-korupsi-pengadaan-lng-di-pertamina-yang-jerat-2-eks>, diakses pada tanggal 3 Mei 2026.

menciptakan ketidakpastian dalam menentukan batas pertanggungjawaban direksi dan manajemen BUMN energi.

Implikasi dari kondisi tersebut sangat signifikan terhadap tata kelola dan pengambilan keputusan bisnis di lingkungan BUMN energi. Ketidakpastian hukum mendorong munculnya sikap kehati-hatian yang berlebihan (*overly defensive decision making*) dan ketakutan dalam mengambil keputusan strategis. Direksi dan manajemen menjadi cenderung menghindari risiko, meskipun keputusan tersebut secara bisnis diperlukan untuk menjaga keberlanjutan usaha dan ketahanan energi nasional. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menghambat inovasi, investasi, serta daya saing BUMN energi di tingkat global.

Dalam praktik hukum korporasi modern, dilema antara risiko bisnis dan pertanggungjawaban hukum telah direspons melalui penerapan *Business Judgment Rule* (BJR). Prinsip ini memberikan perlindungan hukum kepada direksi dan manajemen perusahaan sepanjang keputusan bisnis diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, berdasarkan informasi yang memadai, dan tanpa benturan kepentingan. Melalui prinsip BJR, pengadilan pada dasarnya tidak menilai benar atau salahnya hasil keputusan bisnis, melainkan menilai apakah proses pengambilan keputusan telah dilakukan secara wajar dan profesional.

Meskipun demikian, penerapan prinsip BJR dalam sistem hukum Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Pengaturan mengenai BJR belum sepenuhnya eksplisit dan operasional, sementara praktik penegakan hukum juga belum menerapkan standar yang konsisten dalam membedakan risiko bisnis dan perbuatan melawan hukum. Akibatnya, prinsip BJR belum berfungsi secara optimal sebagai mekanisme perlindungan hukum bagi direksi dan manajemen BUMN energi.

Berdasarkan kondisi tersebut, penting dilakukan kajian mengenai hubungan antara kerugian negara dan risiko bisnis dalam pengelolaan BUMN energi melalui perspektif BJR. Kebaruan kajian ini terletak pada analisis hubungan antara konsep kerugian negara dan risiko bisnis dalam pengelolaan BUMN energi melalui pendekatan *Business Judgment Rule*, khususnya dalam konteks disharmoni antara

rezim hukum korporasi, keuangan negara, dan tindak pidana korupsi di Indonesia. Kajian ini menjadi penting untuk merumuskan batas yang jelas antara risiko bisnis yang sah dan perbuatan melawan hukum, sekaligus untuk memperkuat kepastian hukum bagi direksi dan manajemen dalam mengambil keputusan bisnis strategis.

Selain itu, kajian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kebijakan dan harmonisasi regulasi dalam rangka menciptakan keseimbangan antara perlindungan hukum, akuntabilitas, dan kebutuhan fleksibilitas bisnis dalam pengelolaan BUMN energi di Indonesia.

B. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan permasalahan dalam kajian ini difokuskan pada beberapa pertanyaan utama sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan dan efektivitas prinsip BJR dalam memberikan perlindungan hukum bagi direksi dan manajemen BUMN energi di Indonesia?
2. Apa faktor utama yang menyebabkan tingginya risiko kriminalisasi terhadap kebijakan atau keputusan bisnis di lingkungan BUMN energi, khususnya terkait penafsiran kerugian negara?
3. Bagaimana standar itikad baik, kehati-hatian, dan dasar pengambilan keputusan yang dapat dijadikan tolok ukur objektif dalam prinsip BJR?

C. Metode Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan yuridis normatif yang diperkaya dengan analisis kebijakan (*policy analysis*) dan praktik korporasi. Pendekatan yuridis normatif menempatkan hukum sebagai norma atau kaidah yang berlaku (*law in books*), dengan fokus pada analisis terhadap peraturan perundang-undangan, asas hukum, serta doktrin hukum yang relevan. Sebagaimana dikemukakan oleh Peter Mahmud Marzuki, penelitian hukum normatif bertujuan untuk menemukan aturan

hukum, prinsip-prinsip hukum, serta doktrin guna menjawab isu hukum yang dihadapi.²

Kajian ini menggunakan beberapa pendekatan, yakni pendekatan peraturan perundang-undangan (*statute approach*), pendekatan konseptual (*conceptual approach*), dan pendekatan perbandingan (*comparative approach*). Sedangkan analisis dilakukan secara bertahap, yaitu deskriptif, evaluatif, dan preskriptif yakni untuk merumuskan desain perlindungan hukum yang ideal dan rekomendasi kebijakan. Sebagaimana menurut Soerjono Soekanto penelitian preskriptif pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberikan saran-saran yang harus dilakukan dalam mengatasi permasalahan tertentu pada masa mendatang.³

D. Tinjauan Teoritis dan Praktik *Business Judgment Rule*

1. Konsep dan Praktik Global BJR

Dalam dinamika pengelolaan perusahaan modern, khususnya pada korporasi dengan skala besar dan kompleksitas tinggi, pengambilan keputusan bisnis tidak dapat dilepaskan dari tingkat risiko dan ketidakpastian yang inheren. Direksi dan manajemen sebagai organ pengurus perusahaan dituntut untuk mengambil keputusan yang tidak hanya strategis, tetapi juga responsif terhadap perubahan lingkungan usaha. Namun demikian, setiap keputusan bisnis yang diambil selalu berpotensi menimbulkan konsekuensi hukum, terutama ketika keputusan tersebut berujung pada kerugian perusahaan.

Dalam konteks tersebut, berkembang suatu doktrin dalam hukum perusahaan yang dikenal sebagai *BJR*, yang berfungsi untuk menjembatani kebutuhan antara kebebasan pengambilan keputusan bisnis dan batas tanggung jawab hukum direksi. *BJR* merupakan salah satu doktrin penting dalam hukum

² Peter Mahmud Marzuki *Penelitian Hukum*, edisi revisi, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005), hlm. 47.

³ Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*, ed. Ke-3, (Jakarta: UI Press, 1986), hlm. 10.

perusahaan yang berkaitan dengan perlindungan terhadap direksi dalam menjalankan fungsi pengelolaan perseroan. Berdasarkan sejarahnya, Sejarah perkembangan *BJR* dapat ditelusuri dari praktik hukum di negara-negara dengan sistem *common law*, khususnya Amerika Serikat.

BJR pada awalnya dipahami sebagai doktrin abstensi (*abstention doctrine*), yakni prinsip yang menegaskan bahwa pengadilan seharusnya menahan diri untuk tidak menilai substansi keputusan bisnis yang dibuat oleh direksi suatu korporasi.⁴ Penerapan awal doktrin ini dapat ditemukan dalam perkara *Percy v. Millaudon* (1829) yang diputus oleh Mahkamah Agung Louisiana.⁵ Namun, pengadilan berpendapat bahwa direksi tidak patut dimintai pertanggungjawaban atas kekeliruan atau kesalahan dalam pertimbangan, sepanjang kesalahan tersebut masih termasuk jenis kekeliruan yang juga dapat dilakukan oleh orang yang bertindak dengan kehati-hatian.⁶

Perkembangan awal tersebut kemudian menjadi landasan bagi perumusan doktrin *BJR* secara lebih sistematis dalam yurisprudensi modern. Pengertian mengenai *BJR* dapat merujuk pada Putusan *Aronson v. Lewis* (Delaware, 1984), yang menyatakan adanya suatu praduga bahwa direksi dalam mengambil keputusan bisnis telah bertindak berdasarkan informasi yang memadai, dengan itikad baik, serta dilandasi keyakinan yang jujur bahwa keputusan tersebut dibuat demi kepentingan terbaik perusahaan (*a presumption that in making a business decision the directors of a corporation acted on an informed basis, in good faith and in the honest belief that the action taken was*

⁴ Stephen M. Bainbridge, "The Business Judgment Rule as Abstention Doctrine," *Vanderbilt Law Review*, Vol. 57, No. 1 (2004), hlm. 87.

⁵ Franklin A. Gevurtz, "The Business Judgment Rule: Meaningless Verbiage or Misguided Notion?," *Southern California Law Review*, Vol. 67 (1994), hlm. 287.

⁶ Gerard V. Mantese dan Philip G. Louis Jr., "The Verdict on the Business Judgment Rule," *Journal of the Missouri Bar*, Vol. 76, No. 2 (2020), hlm. 64.

in the best interests of the company).⁷ Perkara awal lain yang turut membentuk *BJR* antara lain *Godbold v. Branch Bank*, putusan Mahkamah Agung Alabama tahun 1847, serta *Hodges v. New England Screw Co.*⁸

Secara konseptual, *BJR* berakar pada teori kewajiban fidusia (*fiduciary duty*), yang mengharuskan direksi untuk bertindak dengan itikad baik, kehati-hatian, dan loyalitas terhadap kepentingan perusahaan. Dalam literatur hukum, kewajiban fidusia (*fiduciary duty*) dipahami sebagai kewajiban hukum yang dibebankan kepada seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak atas nama pihak lain.⁹ Kewajiban fidusia (*fiduciary duty*) dipahami sebagai kewajiban hukum yang dibebankan kepada seseorang yang diberi wewenang untuk bertindak atas nama pihak lain.¹⁰

Sementara itu, menurut *Black's Law Dictionary*, fiduciary dapat dimaknai kata sifat yang mengandung arti bersifat seperti suatu kepercayaan (*trust*), memiliki karakteristik yang didasarkan pada kepercayaan, mencerminkan hubungan yang dilandasi kepercayaan, atau berkaitan dengan keyakinan serta kepercayaan antara para pihak.¹¹ Lebih lanjut, *fiduciary* juga diartikan sebagai seseorang yang memiliki kewajiban, yang diciptakan oleh usahanya, untuk bertindak terutama untuk kepentingan orang lain dalam hal-hal yang berkaitan dengan usaha tersebut.¹²

⁷ Andrew S. Gold, "A Decision Theory Approach to the Business Judgment Rule: Reflections on Disney, Good Faith, and Judicial Uncertainty," *Maryland Law Review*, Vol. 66, No. 2 (2007), hlm. 432.

⁸ Paul Nimmerfall dan Lukas Josef Peissl, "The Business Judgment Rule and its Impact on Austrian Law," *Časopis pro právní vědu a praxi*, Vol. 23, No. 4 (2015), hlm. 352.

⁹ Cornell Law School, "Fiduciary Duty," Legal Information Institute, tersedia pada https://law.cornell.edu/wex/fiduciary_duty, diakses pada tanggal 25 April 2026

¹⁰ Cornell Law School, "Fiduciary Duty," Legal Information Institute, tersedia pada https://law.cornell.edu/wex/fiduciary_duty, diakses pada tanggal 25 April 2026

¹¹ Henry Campbell Black, *Black's Law Dictionary: Definitions of the Terms and Phrases of American and English Jurisprudence, Ancient and Modern*, 4th ed. (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1968), hlm. 753.

Dalam perkembangan dan praktik penerapannya, prinsip ini menuntut direksi untuk memenuhi sejumlah elemen operasional yang mencerminkan standar kehati-hatian dalam pengambilan keputusan, seperti direksi harus menghindari tindakan yang tergesa-gesa dalam membuat keputusan, karena setiap keputusan bisnis pada dasarnya harus didasarkan pada proses pertimbangan yang matang serta didukung oleh informasi yang memadai, dengan memperhitungkan berbagai risiko dan konsekuensi yang mungkin timbul.¹³

Dalam literatur, seperti yang dikemukakan oleh para ahli hukum korporasi, kewajiban ini mencakup *duty of care* dan *duty of loyalty*. *Duty of care* mengharuskan direksi untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang memadai dan analisis yang rasional, sedangkan *duty of loyalty* menuntut direksi untuk menghindari konflik kepentingan dan tidak memanfaatkan jabatannya untuk keuntungan pribadi. *BJR* hadir sebagai mekanisme yang menilai apakah kewajiban tersebut telah dipenuhi. Dengan demikian, selama direksi bertindak sesuai dengan standar tersebut, maka keputusan bisnisnya tidak dapat dipersoalkan secara hukum, meskipun hasilnya merugikan perusahaan.

Konsep *BJR* tidak lagi dipahami secara sempit sebagai bentuk penghindaran campur tangan pengadilan, melainkan telah bergeser menjadi suatu *standard of review* yang lebih modern. Dalam hal ini, pengadilan tetap memberikan ruang perlindungan bagi direksi, tetapi tidak sepenuhnya bersikap pasif, mereka mulai menilai proses pengambilan keputusan secara lebih substantif, termasuk menelaah apakah tindakan yang dilakukan oleh direksi berada dalam batas-batas tanggung jawab yang semestinya.¹⁴

¹² *Ibid.*

¹³ “Controller Confusion: Realigning Controlling Stockholders and Controlled Boards,” *Harvard Law Review*, Vol. 133, No. 5 (2020), hlm. 1710.

¹⁴ Hendy Herijanto, *Prinsip Keputusan Bisnis Pemberian Kredit Perbankan dalam Hubungan Perlindungan Hukum*, (Bandung: PT Alumni, 2014), hlm. 169.

Unsur-unsur utama dalam *BJR* umumnya meliputi beberapa aspek penting, yaitu adanya itikad baik (*good faith*), dasar informasi yang memadai (*informed decision*), kehati-hatian (*due care*), serta tidak adanya benturan kepentingan (*no conflict of interest*). Dengan demikian, *BJR* bukanlah bentuk kekebalan hukum, melainkan perlindungan yang bersyarat. Hal ini menunjukkan bahwa *BJR* tetap menempatkan akuntabilitas sebagai prinsip utama.

Berdasarkan uraian tersebut, pada hakikatnya *BJR* menuntut direksi untuk menjalankan fungsi pengelolaan perusahaan secara profesional dan bertanggung jawab. Setiap keputusan yang diambil harus didasarkan pada informasi yang memadai, analisis yang rasional, serta pertimbangan yang objektif. Karena hanya dengan memenuhi standar tersebutlah direksi berhak memperoleh perlindungan hukum, meskipun keputusan yang diambil pada akhirnya tidak tepat atau tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan.¹⁵ Dengan konsepsi ini, maka *BJR* berfungsi sebagai mekanisme untuk menyeimbangkan dua hal utama, yakni memberikan keleluasaan bagi direksi dalam mengambil keputusan bisnis yang mengandung risiko, sekaligus memastikan bahwa setiap keputusan tetap berada dalam batas tanggung jawab hukum yang wajar.

2. Pengaturan *Business Judgment Rule* di Indonesia

Dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, pengaturan mengenai tanggung jawab direksi pada dasarnya telah mengandung prinsip *BJR* meskipun tidak disebut secara eksplisit. Hal ini tercermin dalam norma yang menegaskan kewenangan Direksi dalam pengelolaan perseroan¹⁶. Pasal 92 ayat (1) yang menegaskan bahwa keputusan bisnis merupakan domain Direksi. Dengan demikian, sepanjang keputusan

¹⁵ Lori McMillan, "The Business Judgment Rule as an Immunity Doctrine," *William & Mary Business Law Review*, Vol. 4, Issue 2 (2013), hlm. 526-527.

¹⁶ Undang-Undang Tentang Perseroan Terbatas, UU No. 40 Tahun 2007, LN Tahun 2007 No. 106, TLN No. 4756.

diambil dalam kerangka kepentingan perseroan, maka keputusan tersebut harus dipandang sebagai keputusan bisnis yang sah. Inilah dasar pengakuan terhadap *business decision* dalam hukum perseroan.

Selanjutnya, Pasal 97 ayat (2) merupakan fondasi utama *BJR*, yaitu kewajiban bertindak dengan itikad baik (*good faith*) dan kehati-hatian. Artinya, selama Direksi bertindak secara rasional dan profesional, maka keputusan tersebut tetap dilindungi. Pendekatan ini menegaskan bahwa standar yang digunakan adalah standar perilaku, bukan standar hasil. Pasal 97 ayat (3) menunjukkan bahwa tanggung jawab Direksi bersifat berbasis kesalahan (*fault-based liability*). Kerugian tidak otomatis menimbulkan tanggung jawab hukum, artinya harus ada pembuktian kesalahan atau kelalaian terlebih dahulu. Lebih lanjut, Pasal 97 ayat (5) menegaskan bentuk perlindungan hukum (*safe harbour*) bagi direksi yang secara substansial identik dengan prinsip *BJR* dalam praktik internasional.

Prinsip *BJR* juga telah diperkenalkan dalam Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN¹⁷, secara implisit Pasal 5 ayat (3) menegaskan bahwa direksi memiliki kewenangan penuh dalam pengelolaan perusahaan. Dalam perspektif *BJR*, kewenangan tersebut menjadi dasar pengakuan terhadap diskresi bisnis direksi. Artinya, keputusan yang diambil dalam kerangka kepentingan perusahaan harus dihormati sebagai keputusan bisnis. Memang UU 19 Tahun 2003 belum merumuskan secara tegas dan eksplisit tentang *BJR*, namun dalam UU BUMN hasil perubahan, khususnya perubahan ketiga yakni UU 1 Tahun 2025 sudah mengatur secara eksplisit tentang *BJR*.

Pasal 9F pada pokoknya menyatakan: “Anggota Direksi tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kerugian BUMN apabila dapat membuktikan bahwa: (a) kerugian tersebut bukan karena kesalahan atau kelalaiannya; (b) telah melakukan pengurusan dengan itikad baik dan kehati-

¹⁷ Undang-Undang Tentang Badan Usaha Milik Negara, UU No. 19 Tahun 2003, sebagaimana telah diubah dengan UU No. 1 Tahun 2025, LN Tahun 2025 No. 25, TLN 7097.

*hatian untuk kepentingan BUMN; (c) tidak mempunyai benturan kepentingan; dan (d) telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.”*¹⁸ Rumusan ini mencerminkan elemen utama *BJR*. Ketentuan ini juga menunjukkan bahwa perlindungan hukum bersifat bersyarat, bukan absolut. Dengan demikian, norma ini menjaga keseimbangan antara perlindungan dan akuntabilitas.

Rumusan ketentuan dalam UU BUMN tersebut adalah pengakuan terhadap risiko bisnis sebagai sesuatu yang sah. Dalam kegiatan usaha, termasuk BUMN, risiko merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keputusan bisnis. Jadi pasal tersebut memberikan legitimasi bahwa kegagalan bisnis tidak semata-merta merupakan pelanggaran hukum. Selain itu, meskipun tidak secara eksplisit mengubah rezim keuangan negara, norma ini memperjelas bahwa tidak semua kerugian BUMN dapat dikualifikasikan sebagai kerugian negara dalam konteks pidana. Hal ini menjadi penting dalam praktik penegakan hukum. Dengan demikian, terdapat upaya untuk menyeimbangkan antara perlindungan aset negara dan kebutuhan fleksibilitas bisnis.

Pengaturan lebih lanjut terkait *BJR* terdapat di UU Keuangan Negara, memang dalam UU Keuangan Negara¹⁹ tidak secara eksplisit mengenal prinsip *BJR*, namun memiliki implikasi langsung terhadap penerapan *BJR*, khususnya terkait konsep kerugian negara. Definisi keuangan negara dalam UU Keuangan Negara mencakup kekayaan negara yang dipisahkan, termasuk BUMN. Dengan demikian, secara normatif, kerugian pada BUMN berpotensi ditarik sebagai kerugian negara. Hal ini menjadi titik awal ketegangan dengan prinsip *BJR*.

Terdapat perbedaan paradigma yang cukup mendasar antara pendekatan dalam rezim UU Keuangan Negara dan prinsip *BJR* dalam hukum korporasi.

¹⁸ *Undang-Undang Tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara*, UU No. 1 Tahun 2025, LN Tahun 2025 No. 25, TLN No. 7097, selanjutnya disebut UU 1/2025, Pasal 9F.

¹⁹ *Undang-Undang Tntang Keuangan Negara*, UU No. 17 Tahun 2003, LN Tahun 2003 No. 47, TLN No. 4286.

Dalam rezim keuangan negara, fokus utama terletak pada hasil, khususnya ada atau tidaknya kerugian negara. Setiap kerugian cenderung dipandang sebagai indikasi adanya penyimpangan atau pelanggaran, sehingga pendekatan yang digunakan bersifat *result-based*. Sebaliknya, *BJR* menempatkan penilaian pada proses pengambilan keputusan, yaitu apakah keputusan bisnis diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, dan tanpa benturan kepentingan. Dalam kerangka ini, risiko dipandang sebagai bagian yang wajar dari aktivitas bisnis, bukan sebagai penyimpangan.

Perbedaan cara pandang tersebut berdampak langsung pada konsekuensi hukum yang timbul. Dalam pendekatan keuangan negara, risiko bisnis yang berujung pada kerugian sering kali ditarik menjadi ranah hukum, bahkan berpotensi berujung pada kriminalisasi kebijakan. Sementara itu, dalam prinsip *BJR*, risiko justru diakui sebagai sesuatu yang normal dan inheren dalam kegiatan usaha, sehingga selama proses pengambilan keputusan dilakukan secara profesional, maka keputusan tersebut tetap mendapatkan perlindungan hukum. Dengan demikian, perbedaan ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga menentukan apakah suatu keputusan bisnis akan diperlakukan sebagai kesalahan hukum atau sebagai bagian dari dinamika usaha yang sah

Pengaturan yang juga terkait dengan *BJR* adalah dalam UU 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi jo. UU 20 Tahun 2001²⁰. Dalam UU ini memang tidak secara eksplisit mengenal prinsip *BJR*, namun memiliki implikasi langsung terhadap penilaian keputusan bisnis, khususnya di lingkungan BUMN. Pasal 2 ayat (1) menunjukkan bahwa unsur utama tindak pidana korupsi adalah adanya perbuatan melawan hukum dan kerugian negara. Selanjutnya, Pasal 3 memperluas ruang lingkup pertanggungjawaban pidana, terutama terkait penyalahgunaan kewenangan. Dalam konteks BUMN, norma ini sering digunakan untuk menilai kebijakan atau keputusan direksi. Namun,

²⁰ Undang-Undang Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, UU No. 31 Tahun 1999, LN Tahun 1999 No. 140, TLN No. 3874, selanjutnya disebut UU Tipikor, Pasal 2 ayat (1).

batas antara kebijakan bisnis yang berisiko dan penyalahgunaan kewenangan sering kali menjadi kabur, terutama jika tidak digunakan parameter *BJR* sebagai alat ukur.

Ketiadaan parameter eksplisit mengenai *BJR* dalam UU Tipikor menyebabkan potensi kriminalisasi terhadap keputusan bisnis yang sebenarnya diambil secara profesional. praktiknya, fokus sering kali bergeser pada adanya kerugian negara semata, tanpa analisis mendalam terhadap proses pengambilan keputusan bisnis. Dalam banyak kasus, kerugian bisnis yang timbul dari fluktuasi pasar, kegagalan investasi, atau ketidakpastian teknis ditafsirkan sebagai kerugian negara. Hal ini terjadi karena pendekatan yang digunakan cenderung berbasis hasil (*result-based*), bukan proses. Padahal, dalam prinsip *BJR*, yang dinilai adalah apakah keputusan tersebut diambil dengan itikad baik, kehati-hatian, dan tanpa benturan kepentingan.

E. Analisis Juridis Penerapan *Business Judgment Rule* dalam BUMN Energi di Indonesia

1. Penerapan *Business Judgment Rule* dalam BUMN Energi di Indonesia

Penerapan prinsip *BJR* dalam sistem hukum Indonesia pada dasarnya telah dikenal dalam kerangka hukum perseroan, khususnya melalui pengaturan kewenangan dan tanggung jawab direksi dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas. Konsep *BJR* menempatkan direksi sebagai pihak yang memiliki diskresi dalam mengambil keputusan bisnis, sepanjang keputusan tersebut diambil dengan itikad baik (*good faith*), berdasarkan informasi yang memadai (*informed decision*), serta tanpa konflik kepentingan. Dalam konteks ini, *BJR* berfungsi sebagai *safe harbour* yang memberikan perlindungan terhadap risiko hukum atas keputusan bisnis yang tidak selalu menghasilkan keuntungan. Namun, dalam sistem hukum Indonesia, prinsip ini masih bersifat implisit dan belum dirumuskan secara eksplisit sebagai doktrin yang operasional.

Secara normatif, elemen *BJR* sebenarnya telah tercermin dalam ketentuan mengenai tanggung jawab direksi yang berbasis kesalahan (*fault-*

based liability), di mana direksi tidak dapat dimintai pertanggungjawaban apabila dapat membuktikan bahwa kerugian bukan akibat kesalahan atau kelalaiannya. Namun, pengaturan ini belum mencapai tingkat *codified safe harbour* yang secara tegas mensyaratkan unsur-unsur *BJR* secara kumulatif. Ketiadaan pengaturan eksplisit ini menyebabkan *BJR* di Indonesia lebih berfungsi sebagai konsep interpretatif daripada sebagai norma hukum yang memberikan perlindungan yang pasti.

Dalam konteks BUMN energi, kompleksitas penerapan *BJR* menjadi lebih tinggi karena adanya karakter ganda BUMN sebagai entitas bisnis sekaligus instrumen negara. Tindakan direksi dan manajemen tidak hanya dinilai dalam kerangka hukum korporasi, tetapi juga dalam perspektif hukum keuangan negara dan hukum pidana, khususnya tindak pidana korupsi. Hal ini menciptakan ruang tarik-menarik antara pendekatan bisnis (*business judgment*) dan pendekatan legal formal (*legal compliance*), yang sering kali berujung pada ketidakpastian dalam menentukan batas tanggung jawab direksi.

Selain itu, terdapat kecenderungan untuk menguji keputusan bisnis menggunakan instrumen hukum pidana tanpa terlebih dahulu menilai apakah proses pengambilan keputusan telah memenuhi standar *BJR*. Perbedaan pendekatan ini menunjukkan bahwa di Indonesia, *BJR* belum sepenuhnya berfungsi sebagai filter awal dalam penilaian hukum. Permasalahan lain yang muncul adalah tidak adanya standar operasional yang jelas dalam penerapan *BJR*. Akibatnya, penilaian terhadap tindakan direksi menjadi sangat bergantung pada interpretasi subjektif aparat penegak hukum dan hakim. Kondisi ini berbeda dengan praktik di negara lain yang telah mengembangkan indikator yang lebih objektif, seperti *reasonable person test* dan *rational belief test*.

Dari berbagai kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pengakuan konseptual *BJR* dengan implementasinya dalam praktik hukum sebagaimana. *BJR* di Indonesia masih berada pada tahap *partial recognition*, yaitu diakui secara implisit tetapi belum terinstitusionalisasi secara normatif dan

operasional. Hal ini menyebabkan prinsip tersebut belum mampu memberikan perlindungan hukum yang efektif bagi direksi.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa meskipun prinsip *BJR* telah dikenal dalam sistem hukum Indonesia, penerapannya dalam konteks BUMN energi masih belum efektif. Diperlukan penguatan baik pada level normatif maupun implementatif, termasuk melalui pengaturan yang lebih eksplisit, penyusunan pedoman operasional, serta harmonisasi dengan rezim hukum lainnya. Tanpa langkah tersebut, prinsip *BJR* akan sulit berfungsi sebagai instrumen perlindungan hukum yang mampu memberikan kepastian dan mendorong pengambilan keputusan bisnis yang berani namun tetap bertanggung jawab.

2. Risiko Kriminalisasi Kebijakan Bisnis dan Penafsiran Kerugian Negara

Salah satu persoalan paling krusial dalam perlindungan hukum bagi direksi dan manajemen BUMN energi adalah tingginya risiko kriminalisasi terhadap kebijakan atau keputusan bisnis, khususnya yang dikaitkan dengan penafsiran kerugian negara. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada individu pengambil keputusan, tetapi juga memiliki implikasi sistemik terhadap keberanian korporasi dalam mengambil langkah strategis di sektor yang berkarakteristik *high risk-high uncertainty* seperti Migas. Risiko merupakan bagian inheren dalam kegiatan usaha Migas, sehingga kegagalan bisnis tidak dapat secara otomatis dikualifikasikan sebagai pelanggaran hukum.

Secara konseptual, dalam rezim hukum pidana, suatu perbuatan hanya dapat dikategorikan sebagai tindak pidana apabila memenuhi unsur melawan hukum dan kesalahan (*mens rea*). Namun demikian, terdapat kecenderungan untuk langsung mengaitkan kerugian yang timbul dari suatu keputusan bisnis sebagai kerugian negara, tanpa terlebih dahulu menguji apakah terdapat penyalahgunaan kewenangan, konflik kepentingan, atau niat jahat. Pendekatan ini memperluas ruang lingkup hukum pidana ke dalam ranah keputusan bisnis yang seharusnya berada dalam domain hukum korporasi dan manajemen risiko.

Permasalahan utama terletak pada belum adanya batas yang tegas antara konsep kerugian negara dalam perspektif hukum publik dengan kerugian bisnis dalam konteks korporasi. Dalam konteks BUMN, kekayaan perusahaan sering dipandang sebagai bagian dari keuangan negara, sehingga setiap kerugian perusahaan berpotensi ditarik menjadi kerugian negara. Konstruksi ini menimbulkan ambiguitas normatif, karena di satu sisi BUMN beroperasi sebagai entitas bisnis yang tunduk pada prinsip korporasi, tetapi di sisi lain diperlakukan sebagai bagian dari rezim keuangan negara dalam konteks pidana.

Selain itu, terdapat irisan yang kompleks antara berbagai rezim hukum, yaitu hukum korporasi, hukum administrasi negara, dan hukum pidana. Dalam praktik, tidak jarang kesalahan administratif atau kegagalan bisnis yang seharusnya diselesaikan melalui mekanisme internal atau perdata, justru ditingkatkan menjadi perkara pidana. Hal ini mencerminkan fenomena *over-criminalization*, di mana hukum pidana digunakan secara berlebihan untuk menilai kebijakan bisnis. Padahal, hukum pidana seharusnya menjadi *ultimum remedium*, bukan instrumen utama dalam mengoreksi keputusan bisnis.

Analisis menunjukkan pola yang konsisten. Pertama, fokus penilaian aparat penegak hukum dan pengadilan seringkali diarahkan pada akibat yang ditimbulkan, yaitu kerugian negara, bukan pada proses pengambilan keputusan. Kedua, terdapat kecenderungan untuk mengabaikan konteks bisnis dan karakteristik risiko industri Migas, yang pada dasarnya sarat dengan ketidakpastian. Ketiga, standar pembuktian terhadap unsur itikad baik dan kehati-hatian belum diterapkan secara konsisten, sehingga ruang diskresi direksi menjadi semakin sempit. Pola ini menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan masih dominan *result-based*, bukan *process-based* sebagaimana diamanatkan dalam doktrin *BJR*.

Sebaliknya, dalam praktik di Indonesia, *BJR* belum berfungsi sebagai *filter awal* dalam penilaian hukum. Keputusan bisnis yang seharusnya dilindungi justru langsung diuji menggunakan pendekatan hukum pidana. Hal ini

menyebabkan prinsip *BJR* kehilangan efektivitasnya sebagai instrumen perlindungan hukum. Bahkan dalam beberapa kasus yang melibatkan direksi atau manajemen Pertamina, termasuk juga BUMN lain, risiko bisnis yang inheren dalam keputusan tersebut tidak dipertimbangkan secara memadai dalam konstruksi perkara.

Tingginya risiko kriminalisasi ini pada akhirnya menciptakan *chilling effect* bagi direksi dan manajemen. Dalam kondisi ketidakpastian hukum, direksi cenderung mengambil keputusan yang defensif dan menghindari risiko, meskipun secara bisnis keputusan tersebut diperlukan. Kondisi ini berdampak pada menurunnya keberanian dalam eksplorasi, investasi, dan ekspansi usaha, khususnya di sektor hulu Migas yang membutuhkan keputusan cepat dan berisiko tinggi.

Lebih lanjut, fenomena ini juga berdampak pada pergeseran orientasi tata kelola perusahaan. Direksi tidak lagi berfokus pada penciptaan nilai (*value creation*), tetapi pada penghindaran risiko hukum (*legal risk avoidance*). Hal ini bertentangan dengan tujuan pembentukan BUMN sebagai entitas bisnis yang diharapkan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap perekonomian nasional. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan daya saing BUMN energi di tingkat global.

Dengan demikian, dapat kita garisbawahi bahwa tingginya risiko kriminalisasi kebijakan bisnis disebabkan oleh tiga faktor utama: (i) belum jelasnya batas antara kerugian negara dan kerugian bisnis, (ii) disharmoni antar rezim hukum, dan (iii) belum konsistennya penerapan prinsip *BJR* dalam praktik penegakan hukum. Oleh karena itu, diperlukan pembenahan yang komprehensif, baik pada aspek regulasi maupun praktik penegakan hukum.

Sebenarnya, pembatasan kriminalisasi terhadap kebijakan bisnis bukan dimaksudkan untuk mengurangi akuntabilitas, tapi untuk memastikan bahwa hukum pidana digunakan secara proporsional. Dengan menempatkan *BJR* sebagai kerangka utama dalam menilai keputusan bisnis, diharapkan tercipta

keseimbangan antara perlindungan hukum dan akuntabilitas, sehingga direksi dan manajemen BUMN energi dapat menjalankan fungsi strategisnya tanpa dibayangi ketidakpastian hukum yang berlebihan.

3. Standar Itikad Baik dan Kehati-hatian dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Penegasan batas antara risiko bisnis dan perbuatan melawan hukum, serta efektivitas penerapan *BJR*, pada akhirnya sangat ditentukan oleh adanya standar yang jelas mengenai itikad baik (*good faith*) dan kehati-hatian (*duty of care*) dalam pengambilan keputusan bisnis. Kedua prinsip ini merupakan inti dari doktrin fiduciary duties yang menjadi fondasi *BJR* dalam berbagai sistem hukum. Tanpa adanya standar yang terukur dan operasional, perlindungan hukum terhadap direksi dan manajemen tidak hanya sulit diterapkan secara konsisten, tetapi juga membuka ruang bagi penilaian yang subjektif dalam praktik penegakan hukum.

Secara konseptual, itikad baik mencerminkan integritas dan niat direksi untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan (*best interest of the company*), tanpa adanya motif tersembunyi atau keuntungan pribadi. Sementara itu, kehati-hatian mencerminkan tingkat profesionalitas dalam pengambilan keputusan, termasuk kewajiban untuk memahami risiko, mengumpulkan informasi yang relevan, serta melakukan analisis yang memadai. Kedua unsur ini tidak dapat dinilai secara abstrak, melainkan harus diuji melalui kualitas proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan perkembangan *BJR* dalam praktik global yang menempatkan proses sebagai tolok ukur utama.

Dalam praktik global, standar *good faith* dan *due care* diukur melalui pendekatan *process-based review*. Pengadilan tidak menilai apakah keputusan tersebut benar atau salah, melainkan apakah direksi telah bertindak seperti “orang yang wajar” (*reasonable person*) dalam posisi yang sama. Negara seperti Australia bahkan telah mengoperasionalkan standar ini melalui parameter yang

jelas dalam *safe harbour rule*, yaitu adanya keputusan yang rasional (*rational belief*), berbasis informasi, dan bebas konflik kepentingan. Pendekatan ini memberikan kepastian hukum sekaligus menjaga akuntabilitas.

Sebaliknya, dalam praktik di Indonesia sebagaimana, standar itikad baik dan kehati-hatian belum diterapkan secara konsisten dan operasional. Dalam beberapa perkara, hakim memang menyinggung aspek itikad baik dan kehati-hatian, namun tidak menggunakan indikator yang jelas dan terukur. Akibatnya, penilaian seringkali bergeser menjadi berbasis hasil (*result-based*), di mana kerugian negara menjadi indikator utama, tanpa pengujian yang memadai terhadap proses pengambilan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa standar tersebut belum terinternalisasi secara kuat dalam praktik penegakan hukum.

Dalam kerangka analitis, terdapat sejumlah indikator objektif yang seharusnya digunakan untuk menilai terpenuhinya standar itikad baik dan kehati-hatian, sebagaimana juga telah diidentifikasi. Pertama, legalitas kewenangan, yaitu apakah keputusan diambil dalam lingkup kewenangan yang sah. Kedua, kecukupan informasi (*informed decision*), yang menunjukkan bahwa keputusan didasarkan pada data dan analisis yang memadai. Ketiga, proses pengambilan keputusan yang wajar, termasuk adanya pembahasan internal, konsultasi dengan ahli, dan dokumentasi yang lengkap. Keempat, tidak adanya konflik kepentingan. Kelima, adanya rasionalitas keputusan yang menunjukkan bahwa keputusan tersebut masuk akal dalam konteks bisnis. Indikator-indikator ini bersifat kumulatif dan menjadi fondasi dalam penerapan *BJR*.

Namun demikian, terdapat kecenderungan dalam praktik untuk menerapkan standar kehati-hatian secara berlebihan (*over-standardization*), yaitu dengan menuntut tingkat kepastian yang tidak realistis dalam konteks bisnis. Sesuai karakteristik industri Migas, keputusan sering kali harus diambil dalam kondisi ketidakpastian, dengan informasi yang tidak lengkap dan dalam tekanan waktu. Oleh karena itu, standar kehati-hatian tidak boleh diartikan

sebagai kewajiban untuk selalu menghasilkan keputusan yang sempurna, melainkan kewajiban untuk bertindak secara rasional dan profesional berdasarkan informasi yang tersedia.

Dalam konteks BUMN energi, kebutuhan akan standar yang jelas dan operasional menjadi semakin penting. Kompleksitas bisnis Migas menuntut direksi untuk mengambil keputusan strategis dalam kondisi risiko tinggi. Tanpa adanya parameter yang jelas, direksi akan berada dalam posisi yang rentan terhadap risiko hukum, meskipun telah bertindak secara profesional. Hal ini pada akhirnya dapat menimbulkan efek defensif dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, diperlukan perumusan standar operasional yang lebih konkret mengenai itikad baik dan kehati-hatian. Standar ini dapat berupa pedoman atau *guideline* yang mencakup aspek proses, dokumentasi, analisis risiko, serta mekanisme pengambilan keputusan. Selain itu, standar tersebut perlu diintegrasikan dalam kerangka regulasi, sehingga dapat menjadi acuan tidak hanya bagi direksi dan manajemen, tetapi juga bagi aparat penegak hukum. Penegasan standar itikad baik dan kehati-hatian merupakan elemen kunci dalam membangun sistem perlindungan hukum yang efektif. Dengan pendekatan yang berbasis proses dan indikator yang objektif, diharapkan tercipta keseimbangan antara perlindungan terhadap direksi dan tuntutan akuntabilitas, sehingga direksi dapat menjalankan fungsi strategisnya secara optimal dalam menghadapi dinamika dan risiko industri Migas.

Dalam konteks BUMN energi, khususnya PT Pertamina (Persero), kebutuhan akan standar yang jelas menjadi semakin penting mengingat kompleksitas dan risiko yang melekat dalam kegiatan usaha. Tanpa adanya parameter yang objektif dan terukur, direksi dan manajemen akan berada dalam posisi yang rentan terhadap risiko hukum, meskipun telah bertindak secara profesional. Sebaliknya, dengan adanya standar yang jelas, perlindungan hukum dapat diberikan secara proporsional, sekaligus tetap menjaga prinsip akuntabilitas.

Oleh karena itu, diperlukan perumusan standar operasional yang lebih konkret mengenai itikad baik dan kehati-hatian dalam pengambilan keputusan bisnis. Standar ini dapat dituangkan dalam bentuk pedoman atau *guideline* yang mencakup aspek proses, dokumentasi, serta mekanisme pengambilan keputusan. Selain itu, standar tersebut juga perlu diintegrasikan dalam kerangka regulasi yang lebih luas, sehingga dapat menjadi acuan tidak hanya bagi direksi dan manajemen, tetapi juga bagi aparat penegak hukum dalam melakukan penilaian.

Pada akhirnya, penegasan standar itikad baik dan kehati-hatian merupakan elemen kunci dalam membangun sistem perlindungan hukum yang efektif bagi direksi dan manajemen. Dengan pendekatan yang berbasis proses dan parameter yang objektif, diharapkan tercipta keseimbangan antara perlindungan terhadap pengambil keputusan dan tuntutan akuntabilitas, sehingga direksi dapat menjalankan fungsinya secara optimal dalam menghadapi dinamika dan risiko industri Migas.

F. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan kajian ini, dapat disimpulkan bahwa kegiatan usaha Migas merupakan sektor yang memiliki tingkat risiko yang sangat tinggi, baik dari aspek teknis, ekonomi, maupun ketidakpastian pasar. Karakteristik *high risk-high capital* yang melekat pada industri ini menjadikan risiko kegagalan sebagai bagian inheren dari proses bisnis, mulai dari eksplorasi, produksi, hingga distribusi. Oleh karena itu, tidak setiap kerugian yang timbul dalam kegiatan usaha Migas dapat serta-merta dikualifikasikan sebagai perbuatan melawan hukum, melainkan harus dipahami sebagai bagian dari dinamika bisnis yang wajar sepanjang keputusan diambil secara profesional.

Permasalahan utama dalam praktik hukum di Indonesia terletak pada belum jelasnya batas antara risiko bisnis dan perbuatan melawan hukum. Penilaian terhadap keputusan direksi masih cenderung menggunakan pendekatan berbasis hasil (*result-based approach*), terutama ketika dikaitkan dengan kerugian negara, tanpa mempertimbangkan secara memadai proses pengambilan keputusan. Selain itu,

penerapan prinsip *BJR* di Indonesia belum efektif, karena meskipun secara konseptual telah dikenal, pengaturan secara umum juga telah ada, namun belum bisa diterapkan secara konsisten dalam praktik penegakan hukum.

Lebih lanjut, tingginya risiko kriminalisasi terhadap kebijakan bisnis di lingkungan BUMN energi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain ketidakjelasan penafsiran kerugian negara, disharmoni antar rezim hukum, serta belum adanya standar objektif dalam menilai itikad baik dan kehati-hatian direksi. Kondisi ini berdampak pada munculnya sikap defensif dalam pengambilan keputusan bisnis, yang pada akhirnya dapat menghambat kinerja korporasi dan pengembangan sektor energi nasional.

Dalam rangka menjawab permasalahan tersebut, kajian ini menegaskan pentingnya penerapan pendekatan berbasis proses (*process-based approach*) dalam menilai keputusan bisnis, serta perlunya standar objektif yang jelas mengenai itikad baik, kehati-hatian, dan rasionalitas keputusan. Selain itu, diperlukan suatu model perlindungan hukum yang tidak hanya memberikan kepastian hukum bagi direksi dan manajemen, tetapi juga tetap menjamin akuntabilitas.

Meskipun prinsip *BJR* telah mulai diakomodasi dalam Undang-Undang BUMN, termasuk melalui ketentuan Pasal 9F UU Nomor 1 Tahun 2025, pengaturan tersebut belum memadai untuk menjawab kebutuhan perlindungan hukum dalam sektor Migas. Hal ini disebabkan karena pengaturan dalam UU BUMN bersifat umum dan belum secara spesifik mengakomodasi karakteristik risiko industri Migas, serta belum terintegrasi secara langsung dengan rezim hukum sektoral dan praktik penegakan hukum yang ada.

Oleh karena itu, diperlukan pengaturan *BJR* dalam suatu undang-undang khusus atau pengaturan dalam undang-undang sektoral seperti secara eksplisit dalam UU Migas sebagai suatu *lex specialis*. Pengaturan ini menjadi penting untuk memberikan kepastian hukum, memperjelas batas antara risiko bisnis dan perbuatan melawan hukum, serta memastikan bahwa direksi dan manajemen dapat menjalankan fungsi pengelolaan perusahaan secara optimal tanpa dibayangi risiko

kriminalisasi yang berlebihan. Dengan demikian, penguatan *BJR* dalam UU Migas merupakan langkah strategis dalam menciptakan keseimbangan antara perlindungan hukum dan akuntabilitas dalam pengelolaan sektor energi nasional.

G. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlu pengaturan khusus mengenai *BJR* dalam bentuk undang-undang, hal ini untuk memperjelas batas antara risiko bisnis dan perbuatan melawan hukum. Pengaturan *BJR* dalam sebuah undang-undang diperlukan untuk menciptakan kepastian hukum dan mendukung keberanian pengambilan keputusan strategis di sektor energi.
2. Perlu dilakukan harmonisasi antara UU BUMN, UU Keuangan Negara, dan UU Tipikor, khususnya dalam hal penafsiran kerugian negara. Kerugian bisnis yang terjadi dalam aktivitas korporasi harus dibedakan secara jelas dari kerugian negara yang timbul akibat perbuatan melawan hukum.
3. Diperlukan peraturan pelaksanaan dan pedoman operasional yang memberikan standar objektif dalam menilai itikad baik, kehati-hatian, dan rasionalitas keputusan bisnis. Pedoman ini penting untuk memastikan konsistensi dalam penerapan *BJR*, baik oleh direksi maupun aparat penegak hukum.
4. Penguatan Kapasitas Aparat Penegak Hukum; Perlu dilakukan peningkatan pemahaman aparat penegak hukum terhadap karakteristik industri Migas dan prinsip *BJR*, agar tidak terjadi kesalahan dalam menilai keputusan bisnis sebagai tindak pidana.

DAFTAR RUJUKAN

A. Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi*. UU No. 31 Tahun 1999. LN Tahun 1999 No. 140. TLN No. 3874.
- Undang-Undang Tentang Keuangan Negara*. UU No. 17 Tahun 2003. LN Tahun 2003 No. 47. TLN No. 4286.
- Undang-Undang Tentang Badan Usaha Milik Negara*. UU No. 19 Tahun 2003. LN Tahun 2003 No. 25. TLN No. 7097.
- Undang-Undang Tentang Perseroan Terbatas*. UU No. 40 Tahun 2007. LN Tahun 2007 No. 106. TLN No. 4756.
- Undang-Undang Tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara*. UU No. 1 Tahun 2025. LN Tahun 2025 No. 25. TLN No. 7097.

B. Buku

- Black, Henry Campbell. *Black's Law Dictionary: Definitions of the Terms and Phrases of American and English Jurisprudence, Ancient and Modern*. Edisi ke-4. St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1968.
- Herijanto, Hendy. *Prinsip Keputusan Bisnis Pemberian Kredit Perbankan dalam Hubungan Perlindungan Hukum*. Bandung: PT Alumni, 2014.
- Marzuki, Peter Mahmud. *Penelitian Hukum*. Edisi revisi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005.
- Soekanto, Soerjono. *Pengantar Penelitian Hukum*. Edisi ke-3. Jakarta: UI Press, 1986.

C. Artikel Ilmiah

- Bainbridge, Stephen M. "The Business Judgment Rule as Abstention Doctrine." *Vanderbilt Law Review*. Vol. 57. No. 1 (2004).
- "Controller Confusion: Realigning Controlling Stockholders and Controlled Boards." *Harvard Law Review*. Vol. 133. No. 5 (2020).
- Gevurtz, Franklin A. "The Business Judgment Rule: Meaningless Verbiage or Misguided Notion?" *Southern California Law Review*. Vol. 67 (1994).

- Gold, Andrew S. "A Decision Theory Approach to the Business Judgment Rule: Reflections on Disney, Good Faith, and Judicial Uncertainty." *Maryland Law Review*. Vol. 66. No. 2 (2007).
- Johnson, Lyman P. Q. "Unsettledness in Delaware Corporate Law: Business Judgment Rule, Corporate Purpose." *Delaware Journal of Corporate Law*. Vol. 38 (2013).
- Mantese, Gerard V., dan Philip G. Louis Jr. "The Verdict on the Business Judgment Rule." *Journal of the Missouri Bar*. Vol. 76. No. 2 (2020).
- McMillan, Lori. "The Business Judgment Rule as an Immunity Doctrine." *William & Mary Business Law Review*. Vol. 4. No. 2 (2013).
- Nimmerfall, Paul, dan Lukas Josef Peissl. "The Business Judgment Rule and its Impact on Austrian Law." *Časopis pro právní vědu a praxi*. Vol. 23. No. 4 (2015).

D. Bahan Lain-Lain

Internet

- Cornell Law School. "Fiduciary Duty." *Legal Information Institute*. Tersedia pada https://law.cornell.edu/wex/fiduciary_duty. Diakses pada tanggal 25 April 2026.
- Markel, Gregory A., Daphne Morduchowitz, dan Matthew C. Catalano. "A Director's Duty of Oversight after Marchand in 'Caremark' Case." *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*. 23 Januari 2022. Tersedia pada https://corpgov.law.harvard.edu/2022/01/23/a-directors-duty-of-oversight-after-marchand-in-caremark-case/?utm_. Diakses pada tanggal 27 April 2026.
- Sari, Haryanti Puspa, dan Jessi Carina. "Duduk Perkara Kasus Korupsi Pengadaan LNG di Pertamina yang Jerat 2 Eks Direktur." *Kompas.com*. 1 Agustus 2025. Tersedia pada <https://nasional.kompas.com/read/2025/08/01/06091821/duduk-perkara-kasus-korupsi-pengadaan-lng-di-pertamina-yang-jerat-2-eks>. Diakses pada tanggal 3 Mei 2026