



**SEKOLAH TINGGI HUKUM  
INDONESIA JENTERA**

**PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH DIREKSI BUMN SEBAGAI BENTUK  
PENCEGAHAN KERUGIAN KEUANGAN NEGARA : STUDI KASUS  
DIREKTUR UTAMA PT MERPATI AIRLINES**

**TUGAS AKHIR**

**DISUSUN OLEH:**

**Allifta Dara Sakinah**

**101200001**

**SEKOLAH TINGGI HUKUM INDONESIA JENTERA**

**JAKARTA**

**2024**

Halaman Pengesahan Pembimbing

**Penerapan Prinsip Good Corporate Governance Dalam Pengambilan Keputusan Oleh  
Direksi Bumn Sebagai Bentuk Pencegahan Kerugian Keuangan Negara : Studi Kasus  
Direktur Utama PT Merpati Airlines**

**Allifta Dara Sakinah**

**101200001**

Jakarta, 23 Januari 2024

Mengetahui

Pembimbing



Gita Putri Damayana. S.H., LL.M.

Ketua Bidang Studi

Hukum Bisnis



Muhammad Faiz Aziz. S.H., S.IP., LL.M.

Halaman Persetujuan Panitia Sidang Tugas Akhir

**PENERAPAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH DIREKSI BUMN SEBAGAI  
BENTUK PENCEGAHAN KERUGIAN KEUANGAN NEGARA : STUDI  
KASUS DIREKTUR UTAMA PT MERPATI AIRLINES**


**Allifta Dara Sakinah**

**101200001**

**Disetujui untuk Diajukan dalam Sidang Ujian Tugas Akhir**

**Panitia Sidang Ujian Sarjana Hukum  
Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera**

Wakil Ketua Bidang Akademik  
Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera



[Erni Setyowati, S.H., M.H.]

Pernyataan Keaslian Tugas Asli

Saya Allifta Dara Sakinah

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir yang berjudul:

Bahasa Indonesia :

Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Direksi BUMN Sebagai Bentuk Pencegahan Kerugian Keuangan Negara : Studi Kasus Direktur Utama PT Merpati Airlines.

Bahasa Inggris :

The Implementation Of Good Corporate Governance Principles In Decision Making By BUMN Directors As A Form Of Preventing State Financial Losses : Case Study Of CEO Of PT Merpati Airlines.

Adalah benar hasil karya saya dan belum pernah diajukan sebagai karya ilmiah, sebagian atau seluruhnya, atas nama saya atau pihak lain.

Jakarta, 23 Januari 2024



Allifta Dara Sakinah

101200001

Persetujuan Publikasi Tugas Akhir  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Allifta Dara Sakinah  
Nomor Induk Mahasiswa : 101200001  
Email : [allifta.sakinah@jentera.ac.id](mailto:allifta.sakinah@jentera.ac.id)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir, dengan judul:

Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Direksi BUMN Sebagai Bentuk Pencegahan Kerugian Keuangan Negara : Studi Kasus Direktur Utama PT Merpati Airlines, dan menyetujui memberikan kepada Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusif Royalty Free Right*) atas seluruh isi/sebagian karya ilmiah saya tersebut di atas.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, dan menampilkan/mempublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta, dengan menerapkan prinsip-prinsip, etika, dan aturan hukum yang berlaku tentang penggunaan informasi.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera atas segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah saya ini.

Jakarta, 23 Januari 2024

Yang Menyatakan

Mengetahui



(Allifta Dara Sakinah)

(Gita Putri Damayana, S.H., LL.M.)

(Muhammad Faiz Aziz, S.H., S.IP., LL.M.)

Pernyataan Kesiapan Sidang Tugas Akhir

Nama : Allifta Dara Sakinah

Nomor Induk Mahasiswa : 101200001

Email : [allifta.sakinah@jentera.ac.id](mailto:allifta.sakinah@jentera.ac.id)

Judul Tugas Akhir / Skripsi : Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Direksi BUMN Sebagai Bentuk Pencegahan Kerugian Keuangan Negara : Studi Kasus Direktur Utama PT Merpati Airlines.

Kelengkapan sidang Tugas Akhir

- Naskah Tugas Akhir / Skripsi
- Transkrip Nilai Sementara

Jakarta, 23 Januari 2024

Yang menyatakan

Mengetahui



(Allifta Dara Sakinah) (Gita Putri Damayana, S.H., LL.M.) (Muhammad Faiz Aziz, S.H., S.IP., LL.M.)

Formulir Pengajuan Judul Proposal Tugas Akhir

Nama : Allifta Dara Sakinah

Nomor Induk Mahasiswa : 101200001

Bidang Studi : Hukum Bisnis

Nomor telepon : 089506301945

Email : [allifta.sakinah@jentera.ac.id](mailto:allifta.sakinah@jentera.ac.id)

Judul Tugas Akhir : Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Direksi BUMN Sebagai Bentuk Pencegahan Kerugian Keuangan Negara : Studi Kasus Direktur Utama PT Merpati Airlines.

(diisi oleh Ketua Bidang Studi)

Nama Dosen Pembimbing : Gita Putri Damayana, S.H., LL.M.

Jakarta, 23 Januari 2024

Diajukan oleh,



Allifta Dara Sakinah

Tanggal Pengajuan: 23 Januari 2024

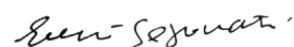
Menyetujui,



Muhammad Faiz Aziz, S.H., S.IP.,  
LL.M.

Ketua Bidang Studi Hukum Bisnis

Disahkan pada: .....



Erni Setyowati, S.H., M.H.

Wakil Ketua Bidang Akademik

## **Abstrak**

Perkembangan hukum perusahaan telah memperlihatkan bahwa tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengurus perseroan semakin berat, direksi dituntut untuk dapat mengambil langkah-langkah yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan kemajuan bisnisnya serta mengambil keputusan dengan tepat. Terdapat dua prinsip utama bagi direksi dalam menjalankan pengelolaan perusahaan dan mengambil keputusan yaitu *Business Judgement Rule* dan *Good Corporate Governance*. Dalam penelitian ini akan melihat bagaimana kedua prinsip tersebut diterapkan. Tujuannya untuk memahami betapa pentingnya kedua prinsip tersebut. Karena pada akhirnya setiap keputusan dan tindakan direksi yang mengatasnamakan perusahaan harus didasari dengan *Business Judgement Rule* dan *Good Corporate Governance*.

Kata kunci : *Good Corporate Governance*, *Business Judgement Rule*, dan Direksi

## **Abstract**

*The development of corporate law has shown that the tasks and responsibilities of the board of directors in managing the company are increasingly challenging. Directors are required to take steps that generate profits for the company, promote its business advancement, and make decisions accurately. There are two main principles for directors in managing the company and making decisions: Business Judgement Rule and Good Corporate Governance. This research will examine how these principles are applied, aiming to understand their significance. Ultimately, every decision and action taken by the board on behalf of the company should be grounded in the Business Judgement Rule and Good Corporate Governance.*

*Keywords: Good Corporate Governance, Business Judgement Rule, and Board of Directors.*

## **Kata Pengantar**

Segala puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Sang Maha Segalanya, atas seluruh rahmat dan kebaikannya sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Pengambilan Keputusan Oleh Direksi BUMN Sebagai Bentuk Pencegahan Kerugian Keuangan Negara : Studi Kasus Direktur Utama PT Merpati Airlines” ini dengan tepat waktu. Tugas akhir ini ditulis dalam rangka memnuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Hukum pada Program Ilmu Hukum Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera.

Penulis banyak memperoleh bantuan dalam bentuk pengajaran, arahan, bimbingan, motivasi, semangat, serta doa dalam menyelesaikan studi dan penulisan tugas akhir ini. Penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Alliftha Dara Sakinah, selaku penulis tugas akhir ini karena telah menyelesaikan studi dan penyusunan tugas akhir dengan sangat baik.
2. Keluarga yang selalu mendoakan dan memberikan semangat, untuk mereka penulisan tugas akhir ini dipersembahkan.
3. Bapak Arief Tarunakarya Surowidjojo, S.H., LL.M., selaku Ketua Sekolah Tinggi Hukum Indonesia Jentera.
4. Gita Putri Damayana, S.H., LL.M., selaku dosen wali penulis sejak awal perkuliahan dan dosen pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan, kritik, dan saran selama studi dan penulisan tugas akhir.
5. Bunda, Pakde, Mba Jasmine, Mas Evan, dan Kakek yang selalu membantu dan support dalam hal perkuliahan maupun lainnya.

6. Gian Erika Stio Saputri Dewi dan Dikky Takiyudin yang selalu memberikan semangat dalam menjalani segala hal dalam perkuliahan, siap mendengarkan segala keluhan, dan selalu memberikan warna-warna indah selama 7 semester ini. Semua kenangan indah akan selalu terekam jelas.
7. Teman-teman Angkatan 6 lainnya yang selalu menjadi alasan dalam setiap senyuman selama perkuliahan.
8. Indri Apriliani, Nabilla Saputri, Saraswati, Nurhayati dan A, yang selalu menjadi semangat dan selalu mendoakan terselesaikannya penulisan tugas akhir.

Sebagai manusia biasa penulis menyadari penyusunan tugas akhir ini jauh dari kata sempurna karena keterbatasan kemampuan dan ilmu pengetahuan yang dimiliki. Oleh karenanya, mohon maaf atas kesalahan dan kekurangan dalam penulisan tugas akhir ini.

Jakarta, 23 Januari 2024

Penulis



Allifta Dara Sakinah

## Daftar Isi

Halaman Pengesahan Pembimbing .....	ii
Halaman Persetujuan Panitia Sidang Tugas Akhir .....	iii
Pernyataan Keaslian Tugas Asli .....	iv
Persetujuan Publikasi Tugas Akhir .....	v
Pernyataan Kesiapan Sidang Tugas Akhir .....	vi
Formulir Pengajuan Judul Proposal Tugas Akhir .....	vii
<b>Abstrak</b> .....	viii
<b>Kata Pengantar</b> .....	ix
<b>Daftar Isi</b> .....	xi
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>I.I Latar belakang masalah</b> .....	1
<b>I.II Rumusan masalah</b> .....	4
<b>I.III Tujuan penelitian</b> .....	4
<b>I.IV Kegunaan penelitian</b> .....	4
<b>I.V Metode Penelitian</b> .....	5
<b>I.VI Sistematika penulisan</b> .....	6
<b>BAB II</b> .....	7
<b>PEMBAHASAN</b> .....	7
<b>II.I Prinsip – Prinsip Good Corporate Governance</b> .....	7
<b>II.II Doktrin <i>Business Judgement Rule</i></b> .....	13
<b>II.III Kasus Posisi Direktur PT Merpati Airlines, Hotasi Nababan</b> .....	18
<b>BAB III</b> .....	29
<b>PENUTUP</b> .....	29
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	31

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar belakang masalah

Tata kelola perusahaan yang baik atau biasa dikenal dengan *Good Corporate Governance* telah mengemuka di Indonesia sejak tahun 1997. Bangsa Indonesia mengalami krisis ekonomi yang kemudian sangat berdampak pada perekonomian Indonesia, hal ini terjadi salah satunya karena rendahnya penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia. Kemudian Indonesia berusaha bangkit dari keterpurukan ekonomi tersebut dengan mulai memperhatikan tata kelola perusahaan yang baik yang dijalankan oleh pemerintah maupun perusahaan swasta. *Good Corporate Governance* diterapkan disemua lini masyarakat, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karena dianggap penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada BUMN akan menghasilkan dampak besar terhadap pemulihan perekonomian di Indonesia.<sup>1</sup> Penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia khususnya pada perusahaan BUMN dimulai sejak diterbitkannya Keputusan Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN melalui SK No. Keputusan 23/M-PM.PBUMN/2000 tentang Pengembangan Praktek *Good Corporate Governance* dalam perusahaan perseroan. Kemudian pada tahun 2002 Menteri BUMN mengeluarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Kewajiban penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN. Pada Pasal 1 huruf (a) KEP-117/M-MBU/2002 tersebut mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai proses dan struktur yang harus digunakan oleh organ BUMN terutama direksi untuk meningkatkan

---

<sup>1</sup> Dedy Djefris, "Implementasi Good Corporate Governance dan Etika Bisnis pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN): Antara Harapan dan Kenyataan", *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, Vol. 3, No.1 (2008) hlm. 47-57.

keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan untuk memajukan perusahaan dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lain, peraturan perundang-undangan, dan nilai etika. Kemudian seiring dengan berjalannya waktu melihat kegiatan dunia usaha yang semakin dinamis keputusan tersebut diperbaharui melalui Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara Pasal 2 Ayat (1) yang menyatakan bahwa BUMN wajib menerapkan *Good Corporate Governance* secara berkelanjutan dan konsisten. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam peraturan tersebut yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban, kemandirian, dan kewajaran. Dalam peraturan BUMN tersebut Direksi harus melaksanakan tugasnya dengan itikad baik untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud serta tujuan dari BUMN.

Perkembangan hukum perusahaan telah memperlihatkan bahwa tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengurus perseroan semakin berat, direksi dituntut untuk dapat mengambil langkah-langkah yang menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan kemajuan bisnisnya serta mengambil keputusan dengan tepat sesuai dengan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. Namun, terkadang dalam pengambilan keputusan tersebut terdapat kelalaian yang kemudian merugikan perusahaan atau merugikan keuangan negara dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Perusahaan tentu tidak dapat melakukan keinginannya sendiri, sehingga perlu adanya tindakan dari direksi untuk merespon keputusan secara cepat dan tepat dalam rangka merespon dunia bisnis yang sangat dinamis.<sup>2</sup> Dalam pengambilan keputusan bisnis tersebut Direksi

---

<sup>2</sup> Gita Wanda Sesara Amir, "Konsep Penerapan Prinsip *Business Judgement Rule* pada Keputusan Direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)", *Jurnal Program Magister Hukum*, Vol. 1, No. 1 (2020) hlm. 214.

diberikan keleluasaan dan perlindungan hukum, yang kemudian prinsip tersebut dikenal sebagai *Business Judgement Rule* (BJR). Penerapan dari prinsip tersebut dimaksudkan untuk melindungi keputusan bisnis yang diambil oleh Direksi, selama keputusan bisnis tersebut diambil dengan mengedepankan asas tata kelola perusahaan yang baik, memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka direksi dianggap telah menjalankan perusahaan dengan itikad baik meskipun risiko bisnis tidak dapat dihindarkan.

Namun ternyata tidak semua keputusan Direktur BUMN yang menimbulkan kerugian dianggap sebagai keputusan bisnis dan dilindungi oleh BJR. Seperti pada kasus yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu kasus Direktur Utama PT Merpati Airlines (“Merpati”), Hotasi Nababan. Dalam kasus tersebut Hotasi Nababan mengambil keputusan yang akhirnya mengakibatkan kerugian pada Merpati. Kasus tersebut menjadi penting untuk dibahas karena keputusan bisnis yang diambil oleh Hotasi Nababan tidak dianggap sebagai bagian dari cerminan prinsip BJR, mengingat keputusan yang diambil Hotasi Nababan menyebabkan kerugian keuangan negara. Atas kerugian ini, pengadilan memutuskan memberikan vonis penjara 4 tahun pada Hotasi Nababan. Penulisan Tugas Akhir (TA) ini akan meninjau Putusan Pengadilan Tindak Pidana Korupsi dan hasil banding serta kasasi dari kasus Hotasi Nababan, khususnya dalam mengedepankan prinsip *Good Corporate Governance* serta meninjau implementasi prinsip *Business Judgement Rule*.

Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Wildayanti dan Kasjim Salenda tahun 2022 yang berjudul “Penerapan Prinsip Business Judgement Rule (BJR) Terhadap Direksi Perusahaan Perseroan Terbatas”, membahas mengenai penerapan BJR pada Direksi perusahaan dengan membahas sedikit kasus Hotasi Nababan. Perbedaan penelitian tersebut dengan tugas akhir ini terdapat pada penjabaran kasus posisi,

pertimbangan hakim MA, dan penerapan prinsip *Good Corporate Governance*. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada penerapan *Business Judgement Rule* pada kasus Hotasi Nababan tetapi juga membahas mengenai penerapan *Good Corporate Governance* dalam pengambilan keputusan oleh Hotasi Nababan.

## **I.II Rumusan masalah**

1. Bagaimana penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam pengambilan keputusan oleh direksi Perusahaan yang mengakibatkan kerugian negara (kasus Hotasi Nababan, Direktur PT Merpati Airlines)?
2. Bagaimana prinsip *Business Judgement Rule* yang diterapkan dalam kasus Hotasi Nababan, Direktur PT Merpati Airlines?

## **I.III Tujuan penelitian**

1. Mengetahui penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam kasus Hotasi Nababan, Direktur PT Merpati Airlines ditinjau dari putusan Pengadilan Tipikor dan Mahkamah Agung.
2. Mengetahui penerapan konsep *Business Judgement Rule* dalam kasus Hotasi Nababan, Direktur PT Merpati Airlines.

## **I.IV Kegunaan penelitian**

Penelitian ini dirasa cukup penting terutama bagi direksi dan petinggi BUMN untuk lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan, praktek penerapan prinsip *Good Corporate Governance* harus menjadi dasar dalam pengelolaan perusahaan dan pengambilan keputusan oleh direksi. Karena nyatanya penerapan prinsip BJR tidak

selalu dapat melindungi direksi dalam pengambilan keputusan yang berisiko pada kerugian, seperti halnya pada kasus Hotasi Nababan. Penelitian ini merupakan langkah awal studi akademik yang menganalisis prinsip *Good Corporate Governance* sebagai dasar pengelolaan dan pengambilan keputusan oleh Direksi. Penelitian ini juga bermaksud menunjukkan bahwa prinsip *Business Judgement Rule* tidak serta merta bisa digunakan oleh para pihak, karena membutuhkan pembuktian lebih jauh terutama bila menyangkut kasus korupsi.

## **I.V Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yaitu analisis data yang dilakukan dengan menarasikan data-data yang telah diperoleh dengan baik yang bertujuan untuk menghasilkan penelitian yang layak.<sup>3</sup> Penelitian kualitatif digunakan untuk menyelidiki, mendeskripsikan, menemukan, dan menggambarkan objek penelitian dengan lebih menekankan makna. Kemudian pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah peraturan perundang-undangan, putusan pengadilan dan pendekatan kasus.

Pendekatan peraturan perundang-undangan dilakukan untuk menelaah peraturan perundang-undangan dan peraturan lainnya yang relevan dengan permasalahan dalam penelitian ini. Pendekatan kasus yaitu menggunakan studi atas putusan yang menimpa direktur PT Merpati Airlines yaitu Hotasi Nababan yang terjerat kasus korupsi karena dianggap lalai dalam mengambil keputusan dan mengakibatkan kerugian keuangan negara. Kedua pendekatan tersebut digunakan sebagai alat bantu dalam menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini.

---

<sup>3</sup> M. Rijal Fadli, 2021, "Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif" *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Hukum*, Vol. 2 No. 1 (2021), hlm. 35.

## **I.VI Sistematika penulisan**

Bab I Pendahuluan

I.I Latar belakang masalah

I.II Rumusan masalah

I.III Tujuan penelitian

I.IV Kegunaan penelitian

I.V Metode penelitian

I.VI Sistematika penulisan

Bab II Pembahasan

II.1 Prinsip-Prinsip *good corporate governance*

II.II Doktrin *Business Judgement Rule*

II.III Analisa Kasus Direktur PT Merpati Nusantara Airline, Hotasi Nababan

Bab III Penutup

III.I Kesimpulan

III.II Saran

Daftar Pustaka