



iii

System Based Prudential Governance: Rekonstruksi Prinsip Kehati-hatian Direksi dalam Perspektif Business Judgment Rule

Teresia Tukunang¹, Agnes Eyne Banea²

¹ Sekolah Tinggi Bisnis dan Manajemen Dua Saudara, Sulut; aistere_tere@yahoo.com

² Sekolah Tinggi Bisnis dan Manajemen Dua Saudara, Sulut; agnes.banea@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan prinsip kehati-hatian direksi dalam pengambilan keputusan bisnis serta mengembangkan model tata kelola berbasis sistem sebagai bentuk perlindungan hukum dalam kerangka *Business Judgment Rule* (BJR). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada PT SMS Bitung melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip kehati-hatian belum sepenuhnya terinstitusionalisasi secara sistematis karena keterbatasan prosedur analisis risiko, dokumentasi keputusan, serta mekanisme evaluasi berkala. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kerentanan hukum bagi direksi ketika keputusan bisnis menghasilkan kerugian perusahaan. Berdasarkan temuan empiris, penelitian ini mengembangkan model *System Based Prudential Governance* yang menempatkan prinsip kehati-hatian sebagai sistem tata kelola terstruktur melalui analisis risiko, dokumentasi keputusan, mekanisme kontrol internal, dan evaluasi berkelanjutan. Model ini memperkuat defensibilitas direksi dalam perspektif *Business Judgment Rule* sekaligus meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan. Kontribusi penelitian terletak pada rekonstruksi prinsip kehati-hatian dari standar perilaku individual menuju standar sistem organisasi yang terukur dan akuntabel.

Keywords

Prinsip Kehati-Hatian, Direksi, Business Judgment Rule, Tata Kelola Perusahaan, Manajemen Risiko.

Corresponding Author

Teresia Tukunang¹

Sekolah Tinggi Bisnis dan Manajemen Dua Saudara, Sulut; aistere_tere@yahoo.com

Agnes Eyne Banea²

Sekolah Tinggi Bisnis dan Manajemen Dua Saudara, Sulut; agnes.banea@gmail.com

1. INTRODUCTION

Prinsip kehati-hatian merupakan fondasi utama dalam tata kelola perusahaan modern. Dalam doktrin hukum perseroan, prinsip ini berakar pada konsep fiduciary duty yang menuntut direksi bertindak dengan itikad baik (*good faith*), loyalitas (*duty of loyalty*), dan kehati-hatian profesional (*duty of care*) dalam mengelola perusahaan (Velasco, 2022). Dalam konteks hukum Indonesia, kewajiban tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang menegaskan tanggung jawab direksi dalam pengurusan perseroan.

Namun demikian, norma hukum tersebut masih bersifat abstrak dan belum memberikan indikator operasional mengenai bagaimana kehati-hatian harus diterapkan dalam praktik pengambilan keputusan bisnis. Ketentuan hukum tidak menetapkan standar analisis risiko, kecukupan informasi, maupun dokumentasi keputusan yang harus dipenuhi agar suatu keputusan dapat dikategorikan sebagai keputusan yang diambil secara hati-hati. Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian hukum,



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY-SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

khususnya ketika direksi menghadapi potensi tuntutan pertanggungjawaban pribadi (Bainbridge, 2021).

Dalam perkembangan tata kelola perusahaan modern, prinsip kehati-hatian tidak lagi dipahami hanya sebagai kewajiban perilaku individual, tetapi sebagai sistem tata kelola risiko yang terstruktur dan terdokumentasi. Pendekatan risk governance menekankan pentingnya integrasi identifikasi risiko, evaluasi, mitigasi, dokumentasi, serta mekanisme pengawasan sebagai bagian dari arsitektur pengambilan keputusan strategis perusahaan (Tricker, 2019; OECD, 2023).

Penelitian mengenai prinsip kehati-hatian direksi selama ini masih didominasi pendekatan normatif hukum yang berfokus pada interpretasi ketentuan perundang-undangan dan doktrin fiduciary duty. Kajian empiris mengenai implementasi operasional prinsip tersebut dalam sistem tata kelola perusahaan masih terbatas, terutama dalam konteks perusahaan Indonesia. Selain itu, integrasi perspektif Business Judgment Rule dengan pendekatan manajemen risiko organisasi juga belum banyak dikaji secara komprehensif (Arjoon, 2020).

PT SMS Bitung menjadi studi kasus yang relevan karena beroperasi dalam sektor bisnis dengan tingkat eksposur risiko finansial, kontraktual, dan regulasi yang tinggi. Kompleksitas transaksi bisnis perusahaan menuntut penerapan prinsip kehati-hatian yang tidak hanya substantif tetapi juga memiliki daya bukti hukum (*defensible governance structure*). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pengembangan model *System-Based Prudential Governance* sebagai rekonstruksi operasional prinsip kehati-hatian direksi berbasis sistem tata kelola perusahaan.

2. METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan socio-legal dengan desain kualitatif studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk mengkaji prinsip kehati-hatian tidak hanya sebagai norma hukum, tetapi juga sebagai praktik sosial dalam tata kelola perusahaan (Creswell & Poth, 2018).

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen perusahaan, observasi proses pengambilan keputusan, serta analisis dokumen internal perusahaan. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis.

Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, serta konfirmasi hasil wawancara kepada informan (member checking).

Penelitian ini bersifat studi kasus tunggal sehingga tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik, tetapi memberikan generalisasi analitis terhadap pengembangan konsep tata kelola perusahaan (Yin, 2018).

3. FINDINGS AND DISCUSSION

Hasil analisis menunjukkan bahwa prinsip kehati-hatian dalam hukum perseroan masih bersifat open-textured norm yang memberikan standar umum tanpa parameter operasional. Kondisi tersebut menyebabkan pembuktian kehati-hatian dalam praktik bergantung pada interpretasi kasus per kasus (Bainbridge, 2021).

A. Prinsip Kehati-hatian sebagai *Open Textured Norm*

Hasil analisis menunjukkan bahwa prinsip kehati-hatian dalam hukum perseroan masih bersifat open-textured norm yang memberikan standar umum tanpa parameter operasional. Kondisi tersebut menyebabkan pembuktian kehati-hatian dalam praktik bergantung pada interpretasi kasus per kasus (Bainbridge, 2021).

Pasal 97 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) menegaskan bahwa direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan dan dapat dimintai pertanggungjawaban secara pribadi apabila terbukti bersalah atau lalai dalam menjalankan tugasnya. Ketentuan ini secara tegas menempatkan prinsip kehati-hatian sebagai fondasi tanggung jawab direksi.

Namun demikian, norma tersebut bersifat abstrak dan tidak merumuskan standar operasional yang konkret mengenai bagaimana kehati-hatian harus diimplementasikan dalam praktik.

Undang-undang tidak menetapkan parameter *due diligence* yang harus dipenuhi sebelum suatu keputusan strategis diambil, tidak mengatur format atau standar dokumentasi yang wajib menyertai keputusan direksi, serta tidak memberikan model integrasi *legal risk assessment* dalam proses pengambilan keputusan. Ketiadaan indikator operasional ini mencerminkan karakter *open-textured norm*, yakni norma yang memberikan pedoman umum tetapi menyerahkan perincian penerapannya pada interpretasi dan praktik.

Akibatnya, prinsip kehati-hatian lebih sering dipahami sebagai *standard of conduct*, yaitu standar perilaku individual yang melekat pada direksi sebagai subjek hukum. Pendekatan ini menitikberatkan pada kewajaran tindakan dan itikad baik secara personal. Namun, prinsip tersebut belum sepenuhnya berkembang menjadi *standard of system*, yakni standar yang terinstitusionalisasi dalam struktur dan prosedur tata kelola perusahaan.

Dalam perspektif *fiduciary duty*, khususnya *duty of care*, kehati-hatian mensyaratkan proses pengambilan keputusan yang rasional, berbasis informasi yang memadai, dan melalui pertimbangan yang wajar (Kraakman et al., 2017; Armour et al., 2009). Standar ini menekankan pentingnya integritas prosedural sebagai dasar perlindungan hukum. Namun tanpa parameter sistemik yang terdokumentasi, pembuktian bahwa direksi telah memenuhi standar tersebut sangat bergantung pada interpretasi *ex post* oleh pengadilan, yang sering kali bersifat kasuistik dan tidak selalu memberikan kepastian hukum.

Dalam kerangka *risk governance*, sebagaimana dikemukakan oleh Tricker (2019), tata kelola perusahaan modern menuntut integrasi antara kewajiban hukum dan sistem manajemen risiko yang terstruktur, terdokumentasi, serta dapat diaudit. Pengelolaan risiko tidak lagi dipandang sebagai fungsi teknis semata, tetapi sebagai bagian integral dari arsitektur tata kelola. Oleh karena itu, prinsip kehati-hatian seharusnya tidak berhenti pada norma etik atau kewajiban perilaku, melainkan berkembang menjadi arsitektur tata kelola risiko yang sistemik. Transformasi ini memungkinkan kehati-hatian berfungsi tidak hanya sebagai standar normatif, tetapi juga sebagai mekanisme perlindungan hukum yang objektif, terukur, dan dapat diverifikasi dalam praktik korporasi.

B. Implementasi di PT SMS Bitung

1. Identifikasi Risiko

Temuan empiris menunjukkan bahwa PT SMS Bitung telah melakukan analisis risiko finansial dan operasional sebelum mengambil keputusan strategis. Hal ini mencerminkan adanya kesadaran substantif terhadap pentingnya mitigasi risiko bisnis.

Namun, risiko hukum (*legal risk*) belum secara konsisten dimasukkan sebagai variabel tetap dalam matriks risiko perusahaan. Dalam literatur *enterprise risk management*, risiko hukum dan kepatuhan merupakan komponen integral yang harus terintegrasi dalam sistem pengelolaan risiko (Gillan, 2006; John & Senbet, 1998).

Ketidakkonsistenan ini menunjukkan bahwa prinsip kehati-hatian masih dipahami secara sektoral dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam arsitektur risk governance perusahaan.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Rapat direksi di PT SMS Bitung dilaksanakan secara kolektif dan deliberatif, yang pada prinsipnya selaras dengan asas kolegialitas dalam hukum perseroan. Model kolektif ini menunjukkan bahwa keputusan strategis tidak diambil secara unilateral, melainkan melalui proses musyawarah yang melibatkan pertukaran pandangan dan pertimbangan bersama antaranggota direksi. Secara normatif, praktik tersebut mencerminkan upaya untuk memenuhi standar rasionalitas dan kehati-hatian dalam pengambilan keputusan.

Namun demikian, penelitian ini mengidentifikasi beberapa kelemahan prosedural yang berpotensi melemahkan posisi hukum direksi. Pertama, notulen rapat belum secara konsisten mencerminkan analisis risiko hukum yang mendalam, sehingga tidak selalu tergambar secara eksplisit bahwa aspek legal telah dipertimbangkan secara komprehensif. Kedua, tidak terdapat dokumentasi

dissenting opinion apabila terjadi perbedaan pandangan di antara anggota direksi, padahal pencatatan perbedaan pendapat dapat menjadi bukti penting dalam menunjukkan integritas proses deliberasi. Ketiga, *risk matrix* belum dijadikan lampiran formal dalam setiap keputusan strategis, sehingga jejak evaluasi risiko tidak terdokumentasi secara sistematis.

Dalam doktrin *Business Judgment Rule* (BJR), perlindungan terhadap direksi sangat bergantung pada kemampuan untuk membuktikan bahwa keputusan diambil melalui proses yang rasional, berbasis informasi yang memadai, dan dilakukan dengan itikad baik (Hill & McDonnell, 2012). Fokus BJR bukan pada benar atau salahnya hasil keputusan, melainkan pada kualitas prosedur yang mendasarinya. Oleh karena itu, ketiadaan dokumentasi yang komprehensif dapat mengurangi efektivitas perlindungan tersebut, karena dalam forum litigasi, pembuktian kehati-hatian sangat ditentukan oleh rekam jejak tertulis dari proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, tanpa dokumentasi yang memadai, standar prosedural yang secara substantif telah dijalankan menjadi sulit diverifikasi secara hukum.

3. Legal Due Diligence

Praktik *due diligence* di PT SMS Bitung telah dilakukan dalam transaksi tertentu, khususnya pada transaksi yang bernilai material atau memiliki implikasi finansial signifikan. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran manajerial terhadap pentingnya evaluasi risiko sebelum keputusan strategis diambil. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa belum terdapat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang secara eksplisit mewajibkan pelaksanaan *due diligence* berdasarkan tingkat risiko transaksi (*risk-based due diligence*). Dengan kata lain, pelaksanaan *due diligence* masih bergantung pada pertimbangan situasional, bukan pada kerangka prosedural yang baku dan terstandarisasi.

Dalam perspektif *agency theory*, kondisi tersebut memiliki implikasi struktural. Fama dan Jensen (1983) menegaskan bahwa pemisahan kepemilikan dan pengendalian menuntut adanya mekanisme formal yang dapat membatasi potensi penyimpangan agen dan mengurangi *agency costs*. Shleifer dan Vishny (1997) lebih lanjut menekankan bahwa prosedur terdokumentasi, sistem pengawasan, dan kontrol internal merupakan instrumen penting untuk memastikan akuntabilitas manajerial serta mengurangi asimetri informasi antara direksi dan pemegang saham.

Ketiadaan SOP berbasis risiko menyebabkan praktik *due diligence* belum berfungsi sebagai mekanisme institusional yang konsisten. Tanpa parameter formal mengenai kapan, bagaimana, dan dalam tingkat kedalaman seperti apa *due diligence* harus dilakukan, perusahaan berisiko menghadapi inkonsistensi standar kehati-hatian. Dalam konteks pembuktian hukum, inkonsistensi tersebut juga dapat menimbulkan kerentanan apabila suatu keputusan dipersoalkan di kemudian hari.

Dengan demikian, praktik *due diligence* di PT SMS Bitung masih bersifat kasuistik dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi sebagai bagian integral dari sistem *prudential governance*. Transformasi menuju pendekatan berbasis sistem memerlukan pengaturan formal yang mengaitkan kewajiban *due diligence* dengan klasifikasi risiko transaksi, sehingga kehati-hatian tidak lagi bergantung pada diskresi individual, melainkan tertanam dalam arsitektur tata kelola perusahaan.

C. Analisis Kesenjangan

Ketiga kesenjangan yang telah diidentifikasi yakni kesenjangan dalam identifikasi risiko, dokumentasi keputusan, dan institusionalisasi *Business Judgment Rule* (BJR) menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada absennya kehati-hatian secara substantif dalam praktik manajerial. PT SMS Bitung pada dasarnya telah menunjukkan adanya kesadaran dan upaya untuk bertindak hati-hati dalam pengambilan keputusan strategis. Namun demikian, kehati-hatian tersebut belum sepenuhnya tertransformasi ke dalam sistem tata kelola risiko yang terstruktur, terdokumentasi, dan terinstitusionalisasi secara konsisten.

Dengan kata lain, persoalan yang muncul bukan pada dimensi niat atau sikap manajerial (*substantive prudence*), melainkan pada dimensi prosedural dan kelembagaan (*procedural prudence*). Kehati-hatian masih beroperasi pada level perilaku individual, belum sepenuhnya melekat dalam arsitektur tata kelola perusahaan sebagai mekanisme yang dapat diverifikasi secara objektif. Dalam literatur *governance* modern, pergeseran dari *behavior-based governance* menuju *system-based governance* dipandang sebagai prasyarat penting bagi terciptanya akuntabilitas korporasi yang

berkelanjutan (Tricker, 2019; Aguilera & Jackson, 2003). Pendekatan berbasis perilaku mengandalkan integritas dan profesionalisme individu, sedangkan pendekatan berbasis sistem menekankan pentingnya prosedur formal, dokumentasi terstandar, mekanisme kontrol internal, serta audit yang dapat menilai efektivitas proses secara berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa PT SMS Bitung telah memenuhi aspek kehati-hatian pada tingkat substantif, namun belum sepenuhnya mengembangkan kehati-hatian dalam bentuk sistem prosedural berbasis dokumentasi formal. Tanpa dukungan sistemik, standar kehati-hatian menjadi rentan terhadap interpretasi *ex post* dan berpotensi melemahkan perlindungan hukum bagi direksi.

Oleh karena itu, transformasi menuju *system-based prudential governance* menjadi krusial. Transformasi ini memungkinkan prinsip kehati-hatian tidak hanya berfungsi sebagai norma etik atau kewajiban moral, tetapi juga sebagai mekanisme perlindungan hukum dan manajerial yang efektif. Melalui institusionalisasi manajemen risiko, dokumentasi yang sistematis, dan pedoman internal yang jelas, kehati-hatian dapat berkembang menjadi instrumen tata kelola yang memperkuat akuntabilitas, mengurangi risiko litigasi, serta meningkatkan ketahanan organisasi dalam jangka panjang.

TABEL 1

Matriks Kesenjangan antara Norma Fiduciary Duty dan Praktik Risk Governance di PT SMS Bitung

Dimensi Analisis	Standar Normatif (UUPT & Doktrin Fiduciary Duty)	Praktik Empiris PT SMS Bitung	Tingkat Kesenjangan	Implikasi Hukum & Governance	Rekomendasi Sistemik
Duty of Care (Analisis Risiko)	Direksi wajib bertindak hati-hati dengan informasi memadai sebelum mengambil keputusan	Analisis risiko finansial dan operasional dilakukan sebelum keputusan strategis	Moderat	Legal risk belum menjadi variabel tetap dalam risk mapping	Integrasi <i>legal risk assessment</i> dalam matriks risiko wajib
Kecukupan Informasi (Informed Decision-Making)	Keputusan harus didasarkan pada informasi relevan dan memadai	Informasi ekonomi dan operasional tersedia; analisis hukum belum selalu tertulis	Tinggi	Potensi kesulitan pembuktian kehati-hatian di pengadilan	Mandatory legal opinion untuk transaksi material
Dokumentasi Keputusan	Tidak diatur eksplisit, namun menjadi elemen penting dalam pembuktian BJR	Notulen tersedia, tetapi belum mencantumkan risk matrix dan analisis hukum terperinci	Tinggi	Lemahnya evidence-based governance	Standarisasi lampiran risk matrix dan legal review dalam notulen
Business Judgment Rule (BJR)	Perlindungan terhadap direksi jika keputusan diambil dengan itikad baik dan tanpa konflik	Belum ada pedoman internal BJR yang terdokumentasi	Tinggi	Direksi berisiko tanggung jawab pribadi	Penyusunan Pedoman Internal BJR

	kepentingan				
Legal Due Diligence	Merupakan praktik kehati-hatian dalam transaksi berisiko tinggi	Dilakukan secara kasuistik, belum menjadi SOP tetap	Moderat–Tinggi	Inkonsistensi standar kehati-hatian	SOP due diligence berbasis level risiko transaksi
Risk Governance System	Tidak diatur rinci dalam UUPT	Ada evaluasi risiko, namun belum berbasis sistem terintegrasi	Moderat	Kehati-hatian masih berbasis perilaku, bukan sistem	Penguatan system-based prudential governance
Audit dan Monitoring	Direksi bertanggung jawab atas pengawasan internal	Monitoring ada, tetapi belum difokuskan pada compliance evidence	Moderat	Risiko non-compliance dan reputational risk	Audit berkala berbasis legal compliance

D. Model Rekonstruksi: System-Based Prudential Governance

Berdasarkan temuan empiris dan analisis normatif, penelitian ini mengusulkan model rekonstruksi prinsip kehati-hatian yang berorientasi pada sistem (*system-based prudential governance*). Model ini bertujuan mengintegrasikan doktrin *fiduciary duty*, perlindungan *Business Judgment Rule* (BJR), dan kerangka *risk governance* dalam satu arsitektur tata kelola yang terdokumentasi. Dalam literatur hukum perusahaan, kewajiban kehati-hatian secara tradisional diposisikan sebagai standar perilaku direksi (*standard of conduct*) (Kraakman et al., 2017). Namun perkembangan tata kelola modern menunjukkan bahwa akuntabilitas korporasi memerlukan pendekatan berbasis sistem yang mengintegrasikan manajemen risiko, dokumentasi, dan mekanisme audit internal (Tricker, 2019). Dengan demikian, rekonstruksi ini menggeser kehati-hatian dari pendekatan individualistik menuju pendekatan institusional.

Model rekonstruksi yang diusulkan mencakup lima komponen utama berikut.

1. Integrasi *Legal Risk Assessment* dalam Setiap Keputusan Strategis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa analisis risiko di PT SMS Bitung masih berfokus pada risiko finansial dan operasional. Padahal, dalam kerangka *enterprise risk management*, risiko hukum dan kepatuhan merupakan bagian integral dari sistem manajemen risiko organisasi (Gillan, 2006).

Menurut Denis dan McConnell (2003), tata kelola yang efektif memerlukan integrasi fungsi hukum ke dalam proses pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar sebagai fungsi reaktif. Integrasi *legal risk assessment* berarti bahwa setiap keputusan strategis terutama yang bernilai material—harus melalui pemetaan risiko hukum yang terstruktur.

Langkah ini memperkuat implementasi *duty of care* karena memastikan bahwa keputusan diambil berdasarkan informasi hukum yang memadai (*informed legal awareness*), sebagaimana ditegaskan dalam doktrin *fiduciary duty* (Armour et al., 2009).

2. *Mandatory Legal Opinion* untuk Transaksi Material

Doktrin *Business Judgment Rule* (BJR) memberikan perlindungan kepada direksi sepanjang keputusan yang diambil bersifat rasional, dilakukan dengan itikad baik, dan didasarkan pada informasi yang memadai (Hill & McDonnell, 2012). Namun demikian, kecukupan informasi tersebut tidak dapat hanya diasumsikan; ia harus dapat diverifikasi melalui jejak prosedural dan dokumentasi yang menunjukkan bahwa direksi telah melakukan evaluasi yang wajar sebelum keputusan ditetapkan. Dengan demikian, standar *informed decision-making* dalam BJR mengandung dimensi pembuktian yang kuat.

Dalam konteks ini, penerapan *mandatory legal opinion* untuk transaksi material berfungsi sebagai mekanisme formal untuk memastikan bahwa aspek hukum telah dianalisis secara

profesional sebelum keputusan diambil. Legal opinion yang disusun oleh penasihat hukum memberikan evaluasi objektif mengenai risiko hukum, kepatuhan regulasi, serta potensi konsekuensi litigasi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *informed decision-making* dalam tata kelola modern, yang menekankan pentingnya integrasi analisis profesional sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis (Shleifer & Vishny, 1997). Selain berfungsi sebagai instrumen preventif dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko hukum, legal opinion juga memiliki nilai pembuktian (*evidentiary support*) apabila di kemudian hari timbul sengketa. Romano (2005) menegaskan bahwa dalam sistem hukum korporasi modern, perlindungan terhadap direksi lebih banyak ditentukan oleh kualitas dokumentasi proses dibandingkan oleh hasil akhir keputusan itu sendiri. Artinya, dokumentasi yang menunjukkan bahwa direksi telah meminta dan mempertimbangkan nasihat hukum profesional dapat menjadi bukti kuat bahwa standar kehati-hatian telah dipenuhi. Dengan demikian, kewajiban memperoleh legal opinion untuk transaksi material bukan sekadar prosedur administratif tambahan, melainkan instrumen konkret untuk mentransformasikan prinsip kehati-hatian dari norma abstrak menjadi mekanisme perlindungan hukum yang dapat diuji secara objektif. Melalui institusionalisasi kewajiban tersebut, perusahaan tidak hanya memperkuat kepatuhan hukum, tetapi juga membangun fondasi defensibilitas manajerial yang lebih kokoh dalam kerangka *prudential governance*.

3. **Risk Matrix** Terdokumentasi sebagai Lampiran Notulen

Dalam praktik tata kelola perusahaan modern, dokumentasi memegang peran sentral sebagai instrumen akuntabilitas dan mekanisme pengendalian manajerial. Fama dan Jensen (1983) menegaskan bahwa dalam struktur perusahaan yang ditandai oleh pemisahan kepemilikan dan pengendalian, pencatatan formal atas proses pengambilan keputusan menjadi elemen penting untuk mengurangi asimetri informasi dan memastikan pertanggungjawaban agen. Dalam konteks ini, notulen rapat direksi tidak dapat dipandang semata-mata sebagai catatan administratif, melainkan sebagai dokumen pembuktian yang merekam proses deliberasi, pertimbangan risiko, serta rasionalitas keputusan yang diambil.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *risk matrix* belum secara konsisten dilampirkan dalam notulen rapat direksi PT SMS Bitung. Ketiadaan lampiran tersebut menyebabkan jejak evaluasi risiko tidak terdokumentasi secara sistematis, meskipun secara substantif pertimbangan risiko mungkin telah dilakukan. Dalam pendekatan *evidence-based governance*, sebagaimana dikemukakan oleh Black dan Kim (2012), dokumentasi risiko yang terstruktur merupakan bagian integral dari sistem kontrol internal dan fondasi pembuktian kehati-hatian.

Dengan menjadikan *risk matrix* sebagai lampiran wajib dalam setiap keputusan strategis, perusahaan memperoleh beberapa keuntungan normatif dan praktis. Pertama, perusahaan dapat membuktikan bahwa risiko telah diidentifikasi, dipetakan, dan dievaluasi sebelum keputusan ditetapkan. Kedua, dokumentasi tersebut menunjukkan adanya pertimbangan rasional yang memenuhi standar *informed decision-making*. Ketiga, keberadaan *risk matrix* yang terdokumentasi memperkuat perlindungan *Business Judgment Rule* secara prosedural, karena menyediakan bukti konkret mengenai kualitas proses pengambilan keputusan.

Langkah institusionalisasi ini memperkuat transformasi dari *substantive prudence* yang berfokus pada sikap kehati-hatian individual menuju *procedural prudence*, yaitu kehati-hatian yang dilembagakan dalam sistem dokumentasi formal dan dapat diverifikasi. Dengan demikian, dokumentasi risiko tidak hanya berfungsi sebagai arsip internal, tetapi sebagai komponen esensial dalam arsitektur *system-based prudential governance*.

4. **Pedoman Internal Business Judgment Rule**

Meskipun doktrin *Business Judgment Rule* (BJR) telah dikenal luas dalam diskursus hukum perseroan dan kerap dijadikan rujukan dalam argumentasi pembelaan direksi, dalam praktiknya banyak perusahaan belum memiliki pedoman internal yang secara eksplisit merumuskan standar operasional penerapannya. Akibatnya, BJR sering dipahami hanya sebagai doktrin yudisial yang berlaku *ex post* di pengadilan, bukan sebagai pedoman preventif

yang membentuk proses pengambilan keputusan sejak awal. Padahal, sebagaimana dikemukakan oleh Macey (2008), efektivitas perlindungan terhadap direksi sangat bergantung pada institusionalisasi prinsip-prinsip BJR ke dalam kebijakan dan prosedur internal perusahaan.

Pedoman internal BJR idealnya memuat sejumlah komponen substantif dan prosedural. Pertama, diperlukan definisi yang jelas mengenai kategori keputusan bisnis material yang memerlukan tingkat kehati-hatian dan dokumentasi lebih tinggi. Kedua, pedoman harus mengatur prosedur analisis risiko, termasuk kewajiban pemetaan risiko hukum, finansial, dan operasional sebelum keputusan ditetapkan. Ketiga, perlu dirumuskan standar kecukupan informasi (*information sufficiency standard*) yang menjadi acuan bagi direksi dalam menilai apakah suatu keputusan telah didukung data dan kajian yang memadai. Keempat, pedoman harus mengatur mekanisme pencatatan dan pengungkapan konflik kepentingan secara transparan. Kelima, perlu ditetapkan prosedur dokumentasi *dissenting opinion* untuk menjamin integritas proses deliberasi kolektif.

Institusionalisasi tersebut akan memperjelas parameter internal mengenai standar pengambilan keputusan yang aman secara hukum (*legally defensible decision-making*). Dengan adanya pedoman tertulis, direksi memperoleh kepastian mengenai prosedur yang harus ditempuh untuk memenuhi standar kehati-hatian. Pada saat yang sama, perusahaan memperkuat sistem akuntabilitasnya karena proses pengambilan keputusan menjadi terstruktur dan terdokumentasi. Dengan demikian, risiko *personal liability* akibat ketidakjelasan standar dapat diminimalkan, sekaligus meningkatkan konsistensi tata kelola dalam jangka panjang.

5. Audit Berkala Risk Governance

Dalam tata kelola modern, pengawasan tidak berhenti pada tahap pengambilan keputusan, tetapi berlanjut pada evaluasi sistemik (Tricker, 2019). Audit berkala terhadap *risk governance* memastikan bahwa sistem manajemen risiko berjalan efektif dan terdokumentasi.

Menurut Aguilera dan Jackson (2003), efektivitas tata kelola sangat bergantung pada mekanisme monitoring internal yang mampu menjembatani kepentingan pemegang saham dan manajemen. Audit berkala berbasis kepatuhan (*compliance audit*) dan tata kelola (*governance audit*) menjadi instrumen penting untuk memastikan konsistensi penerapan prinsip kehati-hatian.

Dengan demikian, audit berkala berfungsi sebagai mekanisme korektif sekaligus preventif dalam sistem prudential governance.

Sintesis Model Rekonstruksi

Model *System-Based Prudential Governance* yang diusulkan dalam penelitian ini mengintegrasikan lima komponen utama integrasi *legal risk assessment*, *mandatory legal opinion*, lampiran *risk matrix* dalam notulen, pedoman internal BJR, dan audit berkala risk governance ke dalam satu arsitektur tata kelola yang komprehensif dan terdokumentasi. Integrasi tersebut tidak menempatkan setiap komponen sebagai mekanisme terpisah, melainkan sebagai bagian dari sistem yang saling terhubung dan memperkuat satu sama lain dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Melalui model ini, prinsip kehati-hatian mengalami pergeseran konseptual yang signifikan: dari sekadar standar perilaku individual (*standard of conduct*) menuju sistem tata kelola yang terinstitusionalisasi (*standard of system*). Kehati-hatian tidak lagi bergantung semata-mata pada integritas atau profesionalisme personal direksi, tetapi dilekatkan pada struktur organisasi yang bersifat:

- a. Terstruktur, melalui prosedur baku dan klasifikasi risiko yang jelas;
- b. Terdokumentasi, melalui pencatatan sistematis atas analisis dan deliberasi;
- c. Dapat diaudit, melalui mekanisme evaluasi dan pengawasan berkala;
- d. Dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, melalui bukti prosedural yang objektif dan terverifikasi.

Transformasi ini selaras dengan perkembangan literatur *corporate governance* kontemporer yang

menekankan integrasi antara *fiduciary duty*, manajemen risiko, dan mekanisme kontrol internal sebagai fondasi utama akuntabilitas korporasi (Kraakman et al., 2017; Tricker, 2019). Dalam kerangka tersebut, tata kelola yang efektif bukan hanya persoalan kepatuhan normatif, melainkan desain kelembagaan yang mampu memastikan konsistensi penerapan prinsip-prinsip hukum dalam praktik operasional sehari-hari.

Dengan demikian, rekonstruksi menuju *system-based prudential governance* tidak hanya memperkuat perlindungan hukum bagi direksi melalui peningkatan defensibilitas prosedural, tetapi juga meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Model ini berkontribusi pada pengurangan risiko litigasi, peningkatan transparansi internal, serta penguatan kepercayaan pemegang saham dan pemangku kepentingan terhadap integritas pengambilan keputusan korporasi.

TABEL 2

Rekonstruksi Model System-Based Prudential Governance

Komponen Sistem	Kondisi Saat Ini	Model Ideal yang Direkomendasikan	Output Governance
Risk Identification	Fokus pada finansial & operasional	Integrasi finansial, operasional, hukum, reputasi, dan compliance	Risk map komprehensif
Decision Documentation	Notulen standar	Notulen + legal opinion + risk matrix + dissenting opinion (jika ada)	Evidence-based decision file
Legal Review	Tidak sistematis	Mandatory legal clearance untuk transaksi material	Reduced litigation exposure
BJR Institutionalization	Tidak terdokumentasi	Pedoman internal BJR	Proteksi direksi
Monitoring	Evaluasi berkala umum	Compliance audit & governance audit	Accountable governance

E. Sintesis Model Rekonstruksi: System-Based Prudential Governance

Berdasarkan analisis normatif dan temuan empiris, penelitian ini mengusulkan rekonstruksi prinsip kehati-hatian melalui model *System-Based Prudential Governance*. Model ini mengintegrasikan lima komponen utama (i) integrasi *legal risk assessment* dalam setiap keputusan strategis, (ii) penerapan *mandatory legal opinion* untuk transaksi material, (iii) kewajiban lampiran *risk matrix* dalam notulen rapat direksi, (iv) penyusunan pedoman internal *Business Judgment Rule* (BJR), dan (v) audit berkala terhadap sistem *risk governance* ke dalam satu arsitektur tata kelola yang terstruktur dan terdokumentasi.

Secara konseptual, model ini mereposisi prinsip kehati-hatian dari sekadar *standard of conduct* menuju *standard of system*. Dalam konstruksi normatif Pasal 97 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, tanggung jawab direksi dirumuskan secara abstrak sebagai kewajiban bertindak dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab. Namun norma tersebut tidak memberikan indikator operasional mengenai bagaimana kehati-hatian harus dibangun dan dibuktikan secara prosedural. Akibatnya, pembuktian kehati-hatian dalam forum litigasi sangat bergantung pada interpretasi *ex post* oleh pengadilan.

Model yang diusulkan menjawab kekosongan tersebut dengan mentransformasikan kehati-hatian menjadi sistem tata kelola yang memiliki karakteristik: (1) terstruktur melalui prosedur baku analisis risiko; (2) terdokumentasi melalui notulen dan matriks risiko yang sistematis; (3) dapat diaudit melalui mekanisme evaluasi berkala; dan (4) dapat dipertanggungjawabkan secara hukum melalui evidensi proses pengambilan keputusan yang rasional dan berbasis informasi memadai.

Rekonstruksi ini selaras dengan perkembangan literatur *corporate governance* modern yang menekankan integrasi antara *fiduciary duty*, manajemen risiko, dan mekanisme kontrol internal sebagai fondasi akuntabilitas korporasi (Kraakman et al., 2017; Tricker, 2019). Dalam perspektif *agency theory*, institusionalisasi prosedur dan dokumentasi juga berfungsi sebagai mekanisme pengurangan *agency*

costs melalui peningkatan transparansi dan pengawasan (Fama & Jensen, 1983; Shleifer & Vishny, 1997). Dengan demikian, model *System-Based Prudential Governance* tidak hanya memperkuat perlindungan hukum bagi direksi melalui peningkatan defensibilitas prosedural dalam kerangka BJR, tetapi juga meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Prinsip kehati-hatian tidak lagi berhenti pada dimensi etik atau individual, melainkan berkembang menjadi arsitektur kelembagaan yang sistematis, terukur, dan akuntabel. Model ini menawarkan kontribusi teoretik dan praktis bagi pengembangan hukum perseroan Indonesia, khususnya dalam memperjelas parameter operasional *duty of care* dalam praktik korporasi modern.

4. CONCLUSION

Penelitian ini menyimpulkan bahwa prinsip kehati-hatian dalam hukum perseroan Indonesia masih bersifat normatif-abstrak dan belum memiliki parameter operasional yang jelas. Implementasi di tingkat perusahaan menunjukkan adanya penerapan substantif, tetapi belum terintegrasi dalam sistem tata kelola berbasis dokumentasi yang terstruktur.

Penelitian ini mengembangkan model *System-Based Prudential Governance* sebagai rekonstruksi prinsip kehati-hatian berbasis sistem yang mampu memperkuat perlindungan hukum direksi serta meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan.

Kontribusi teoritik penelitian terletak pada transformasi konsep kehati-hatian dari standar perilaku individual menuju standar sistem organisasi. Kontribusi praktisnya adalah penyediaan kerangka tata kelola yang dapat digunakan perusahaan dalam memperkuat defensibilitas keputusan bisnis.

Penelitian selanjutnya disarankan menguji model ini pada berbagai sektor industri untuk memperoleh generalisasi empiris yang lebih luas.

REFERENCES

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217–250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01206.x>
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>
- Armour, J., Hansmann, H., & Kraakman, R. (2009). Agency problems and legal strategies. *The Anatomy of Corporate Law*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199565845.003.0002>
- Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2003). Executive compensation as an agency problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 71–92. <https://doi.org/10.1257/089533003769204362>
- Black, B. S., & Kim, W. (2012). The effect of board structure on firm value: A multiple identification strategies approach. *Journal of Financial Economics*, 104(1), 203–226. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.08.001>
- Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, CEO compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3), 371–406. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00058-0](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00058-0)
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196703>
- Denis, D. J., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1–36. <https://doi.org/10.2307/4126762>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>

- Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381–402. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002>
- Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107–155. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
- Hill, J. G., & McDonnell, B. H. (Eds.). (2012). *Research handbook on the economics of corporate law*. Edward Elgar.
- John, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371–403. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00005-3](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00005-3)
- Kraakman, R., Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Hertig, G., Hopt, K., Kanda, H., & Rock, E. (2017). *The anatomy of Corporate Law* (3rd ed.). Oxford University Press.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155. <https://doi.org/10.1086/250042>
- Larcker, D. F., & Tayan, B. (2011). Seven myths of corporate governance. *Stanford Closer Look Series*.
- Macey, J. R. (2008). *Corporate governance: Promises kept, promises broken*. Princeton University Press.
- Millstein, I. M. (1998). The evolution of the certifying board. *Business Lawyer*, 53, 1485–1494.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of Banking & Finance*, 33(7), 1340–1350. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.02.001>
- Rock, E. B. (2002). The logic and (uncertain) significance of institutional shareholder activism. *Georgetown Law Journal*, 79, 445–506.
- Romano, R. (2005). The Sarbanes-Oxley Act and the making of quack corporate governance. *Yale Law Journal*, 114(7), 1521–1611. <https://doi.org/10.2307/20455609>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Tricker, B. (2019). *Corporate governance: Principles, policies, and practices* (4th ed.). Oxford University Press.
- Zaman, R., Atawnah, N., Baghdadi, G., & Liu, J. (2021). Fiduciary duty or loyalty? Evidence from co-opted boards and corporate misconduct. *Journal of Corporate Finance*, 71, 102095. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102095>