

Analisis Das Sollen dan Das Sein dalam Penerapan Prinsip Good Corporate Governance pada Perseroan Terbatas di Indonesia.

**Adi Permadi¹, Alfi Muhammad Aolia², Muhammad Athaillah Shahibul Hikam³, Asep Husni⁴,
Nandang Najmudin⁵**

^{1,2,3,4,5} Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Email: apermadi776@gmail.com¹, aolialfi@gmail.com², Muhammadhikam7@gmail.com³,
asephusingamprah@gmail.com⁴, nandangnajmudin13@gmail.com⁵

RIWAYAT ARTIKEL

Received: 2025-12-23

Revised : 2026-03-10

Accepted: 2026-03-12

KEYWORDS

Good Corporate Governance,
Board of Directors, Das Sollen,
Das Sein, Limited Liability
Company

KATA KUNCI

Good Corporate Governance,
Direksi, Das Sollen, Das Sein,
Perseroan Terbatas

ABSTRACT

The principle of Good Corporate Governance (GCG) serves as a fundamental pillar in the management of Limited Liability Companies in ensuring transparency, accountability, and alignment with the interests of shareholders and stakeholders. In practice, however, the implementation of GCG often encounters a gap between das sollen the normative standards stipulated in the Company Law and GCG guidelines and das sein, which reflects the actual behavior of corporate organs, particularly the board of directors. This study aims to examine legally how the discrepancy between das sollen and das sein emerges in the application of GCG principles, and how such discrepancies affect the legal accountability of directors. This research employs a normative juridical method using a statutory approach, a conceptual approach, and case analysis based on relevant Supreme Court decisions. The analysis of decisions such as Supreme Court Decisions No. 374 K/Pdt/2012, No. 297 K/Pdt.Sus/2012, and No. 39 PK/Pdt.Sus-Pailit/2013 shows that directors may be held liable when proven to have exceeded their authority, acted negligently, or failed to fulfill their fiduciary duties as mandated under Article 97(3) and Article 98 of the Company Law. The findings indicate that deviations from GCG implementation arise due to weak internal oversight mechanisms, a lack of transparency in managerial decisions, and the persistent occurrence of conflicts of interest in corporate decision-making processes. These discrepancies lead to an increased risk of corporate losses and may result in personal liability for directors, whether through civil lawsuits or corporate legal accountability. Judicial enforcement through court decisions reinforces that GCG is not merely ethical guidance, but a binding normative standard with legal consequences. Thus, this study emphasizes that harmonizing das sollen and das sein is essential for the effective implementation of GCG in Indonesia. Strengthening regulations, improving oversight by corporate organs, and ensuring consistent law enforcement are crucial to achieving governance practices that comply with the prevailing legal standards.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis efektivitas Badan Penyelesaian Sengketa Konsumen (BPSK) dalam memberikan akses keadilan bagi konsumen melalui pendekatan yuridis-empiris yang memadukan wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan BPSK Kota Bandung, observasi proses penyelesaian, serta kajian regulasi yang mendasari berdirinya lembaga tersebut. Berdasarkan Perpres Nomor 90 Tahun 2001, BPSK berperan sebagai lembaga *non-litigasi* yang menyelesaikan sengketa antara konsumen dan pelaku usaha melalui konsiliasi, mediasi, dan arbitrase, serta berwenang menjatuhkan sanksi administratif kepada pelaku usaha yang melanggar. Temuan menunjukkan bahwa struktur keanggotaan majelis yang terdiri atas unsur pemerintah, pelaku usaha, dan konsumen dengan proporsi seimbang merupakan instrumen imparialitas dalam proses adjudikasi sengketa. Namun, efektivitas layanan BPSK masih menghadapi sejumlah tantangan: keterbatasan

cakupan kelembagaan karena belum seluruh kabupaten/ kota memiliki BPSK sehingga menimbulkan beban perkara terpusat serta potensi hambatan akses bagi konsumen dari wilayah pinggiran; prosedur pembuktian yang masih konvensional; dan ketergantungan penyelesaian pada itikad baik pelaku usaha dalam menjalankan putusan. Meski demikian, BPSK berhasil berperan sebagai garda awal perlindungan hukum sebelum sengketa meningkat ke ranah litigasi, dengan mekanisme mediasi tetap menjadi pilihan dominan dan memperkuat asas keadilan prosedural bagi para pihak. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memahami posisi BPSK sebagai bagian dari arsitektur alternatif penyelesaian sengketa di Indonesia serta membuka ruang evaluasi terhadap urgensi peningkatan digitalisasi proses dan perluasan kelembagaan menuju efektivitas yang lebih optimal di masa mendatang.

1. Pendahuluan

Perlindungan hukum terhadap pemegang saham minoritas merupakan salah satu fondasi penting dalam tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) di Indonesia. Dalam struktur Perseroan Terbatas (PT), pemegang saham mayoritas memiliki kekuasaan besar dalam menentukan arah kebijakan perusahaan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Kondisi ini berpotensi menimbulkan penyalahgunaan wewenang (*abuse of power*) dan praktik yang merugikan pemegang saham minoritas, seperti tindakan *oppression*, *mismanagement*, hingga *fraud on minority*. (Fuady, 2017) Oleh karena itu, pengaturan mengenai perlindungan pemegang saham minoritas menjadi sangat krusial dalam menjaga iklim investasi yang sehat dan berkeadilan.

Secara *das sollen* (apa yang seharusnya), Indonesia sebenarnya telah menyediakan instrumen hukum yang cukup kuat melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT). Instrumen ini memberikan hak-hak penting bagi pemegang saham minoritas, seperti hak mengajukan gugatan terhadap direksi atau komisaris (*derivative suit*), hak meminta pemeriksaan perseroan (*recht van enquête*), serta hak untuk memperoleh informasi secara transparan. Norma-norma tersebut mencerminkan bahwa secara ideal hukum perusahaan Indonesia telah mengadopsi prinsip-prinsip modern perlindungan minoritas sebagaimana diatur dalam berbagai sistem hukum korporasi global.

Namun pada tataran *das sein* (realitas yang terjadi), berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemegang saham minoritas masih menghadapi hambatan struktural maupun praktis dalam menegakkan haknya. Prosedur hukum yang panjang, biaya tinggi, serta dominasi pemegang saham mayoritas sering kali membuat perlindungan hukum tersebut sulit diakses secara efektif. (Sjahdeini, 2016) Selain itu, budaya hukum di Indonesia yang cenderung mengedepankan

harmoni dan enggan berkonfrontasi sering kali menyebabkan pemegang saham minoritas enggan mengajukan upaya hukum meskipun mengalami kerugian. (Juwana, 2014) Dengan demikian, terdapat kesenjangan yang nyata antara pengaturan normatif dan kondisi empiris di lapangan.

Fenomena kesenjangan antara *das sollen* dan *das sein* ini menunjukkan bahwa implementasi perlindungan hukum pemegang saham minoritas masih belum optimal. Kajian lebih mendalam diperlukan untuk melihat bagaimana efektivitas pengaturan tersebut dalam praktik, serta apa faktor-faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian antara idealitas hukum dan realitas pelaksanaannya. Penelitian ini menjadi penting untuk mendorong reformasi hukum perusahaan yang lebih responsif, adaptif, dan memberikan kepastian hukum bagi seluruh pemegang saham, terutama minoritas.

2. Literature Review

Konsep *das sollen* dan *das sein* merupakan pendekatan fundamental dalam filsafat hukum yang digunakan untuk membedakan antara hukum sebagai norma ideal dan hukum sebagaimana diterapkan dalam kenyataan. Hans Kelsen menjelaskan bahwa *das sollen* menggambarkan apa yang seharusnya terjadi menurut norma hukum, sedangkan *das sein* menunjukkan realitas empiris yang sering kali tidak sesuai dengan ketentuan ideal tersebut. (Kelsen, 1960) Dalam konteks hukum perusahaan, pendekatan ini penting untuk menilai efektivitas pengaturan hukum terhadap dinamika internal perseroan, terutama ketika terjadi ketidakseimbangan kekuasaan antara pemegang saham mayoritas dan minoritas.

Perlindungan hukum terhadap pemegang saham minoritas merupakan bagian dari upaya negara menjamin kepastian dan keadilan dalam hubungan korporasi. Satjipto Rahardjo memandang perlindungan hukum sebagai upaya menciptakan rasa aman melalui kepastian aturan, sedangkan Hadjon membedakan perlindungan hukum menjadi

preventif dan represif. (Rahardjo, 2000) Kedua bentuk perlindungan ini tercermin dalam hak-hak minoritas untuk memperoleh informasi, mengajukan keberatan dalam RUPS, hingga menggunakan upaya hukum seperti *derivative suit* dan *recht van enquête* ketika terjadi penyimpangan pengelolaan perseroan.

Pemegang saham minoritas secara struktural berada dalam posisi yang lebih rentan terhadap dominasi mayoritas. Literatur seperti Munir Fuady menegaskan bahwa minoritas kerap mengalami *oppression* atau kerugian akibat keputusan perusahaan yang dikuasai mayoritas, misalnya melalui transaksi benturan kepentingan, withholding dividen, hingga mismanajemen. (Fuady, Hukum Perseroan Terbatas, 2017) Untuk mengatasi hal ini, UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menyediakan berbagai mekanisme perlindungan seperti hak menggugat direksi dan komisaris, hak meminta pemeriksaan perseroan, serta hak atas informasi yang transparan. Secara normatif, instrumen ini telah dianggap memadai oleh para ahli, termasuk Sutan Remy Sjahdeini. (Sjahdeini, Hak-Hak Pemegang Saham Minoritas, 2016)

Namun secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa perlindungan hukum tersebut belum berjalan efektif. Hambatan seperti biaya litigasi yang tinggi, kurangnya keberanian minoritas untuk menggugat, dominasi mayoritas dalam pengambilan keputusan, hingga lemahnya budaya penegakan hukum berkontribusi terhadap rendahnya efektivitas perlindungan minoritas di Indonesia. Bahkan, mekanisme seperti *derivative suit* dan *recht van enquête* jarang digunakan karena dianggap rumit dan mahal. Temuan dari beberapa studi terdahulu, seperti penelitian Fathurrahman dan analisis Rhenald Kasali, menunjukkan bahwa kesenjangan antara norma dan realitas ini masih menjadi persoalan utama dalam praktik hukum korporasi di Indonesia.

Dengan demikian, literatur secara konsisten menunjukkan adanya kesenjangan

antara pengaturan normatif (*das sollen*) dan implementasi nyata (*das sein*) dalam perlindungan hukum pemegang saham minoritas. Kajian lebih lanjut diperlukan untuk menganalisis secara sistematis faktor penyebab kesenjangan ini dan bagaimana peraturan yang sudah baik dapat diimplementasikan secara lebih efektif.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif, yaitu penelitian yang berfokus

pada norma, asas, dan doktrin hukum yang mengatur perlindungan pemegang saham minoritas dalam Perseroan Terbatas. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan menganalisis kesenjangan antara *das sollen* sebagai ketentuan hukum yang ideal dan *das sein* sebagai kondisi empiris dalam praktik perseroan. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan beberapa pendekatan, yaitu pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dengan menelaah ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan peraturan terkait lainnya; pendekatan konseptual (*conceptual approach*) untuk mengkaji teori perlindungan hukum, konsep pemegang saham minoritas, *good corporate governance*, serta teori *das sollen* dan *das sein*; serta pendekatan kasus (*case approach*) dengan meneliti putusan pengadilan atau kasus perseroan yang relevan untuk melihat implementasi norma dalam praktik.

Sumber bahan hukum dalam penelitian ini terdiri dari bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan dan putusan pengadilan; bahan hukum sekunder berupa buku, jurnal ilmiah, dan pendapat para ahli; serta bahan hukum tersier seperti kamus hukum dan ensiklopedia. Pengumpulan bahan hukum dilakukan melalui studi kepustakaan. Selanjutnya, bahan hukum dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif, yaitu pengolahan dan penafsiran bahan hukum secara sistematis tanpa menggunakan statistik, dengan tujuan menemukan argumentasi hukum yang logis dan membandingkan antara kondisi normatif (*das sollen*) dan kondisi empiris (*das sein*) dalam perlindungan pemegang saham minoritas.

4. Hasil dan Pembahasan

Fondasi Normatif Good Corporate Governance dalam Hukum Perseroan Indonesia

Dalam kerangka hukum Indonesia, penerapan Good Corporate Governance (GCG) memiliki dasar normatif yang kuat dan komprehensif. Pondasi hukum utamanya termuat dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) yang mengatur bahwa direksi wajib menjalankan perseroan dengan itikad baik, penuh tanggung jawab, kehati-hatian, serta loyalitas terhadap perseroan. Prinsip-prinsip tersebut selaras dengan konsep *fiduciary duty*, yang menempatkan direksi dan komisaris sebagai pihak yang memegang amanah bagi kepentingan perusahaan, bukan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

Selain Undang-undang PT, pedoman normatif

lain terdapat dalam Pedoman Umum GCG Indonesia (KNKG 2006) yang merinci prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (*fairness*). Kelima prinsip ini merupakan bentuk ideal atau *das sollen* yang menjadi standar minimal tata kelola modern. Pedoman tersebut mewajibkan setiap perseroan, baik publik maupun non-publik, menerapkan GCG bukan hanya sebagai syarat administratif, melainkan sebagai bagian dari strategi manajemen risiko dan keberlanjutan jangka panjang.

Regulasi sektor keuangan juga memperkuat norma GCG, khususnya melalui Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 21/POJK.04/2015 yang mewajibkan perusahaan terbuka memiliki sistem pengendalian internal, komite audit yang efektif, dan laporan kepatuhan GCG secara berkala. Melalui ketentuan ini, legislator Indonesia berupaya menempatkan GCG sebagai kewajiban hukum yang bersifat preventif, bukan hanya responsif ketika konflik atau kerugian sudah terjadi.

Dengan demikian, *das sollen* menggambarkan kondisi ideal berupa:

- a. Direksi independen dan profesional;
- b. Komisaris menjalankan pengawasan secara efektif;
- c. Pemegang saham mematuhi prinsip *fairness*;
- d. Pengambilan keputusan bebas dari benturan kepentingan;
- e. Mekanisme pelaporan dan transparansi berjalan sistematis.

Namun, kondisi ideal tersebut belum sepenuhnya diimplementasikan dalam praktik Perseroan Terbatas di Indonesia, sebagaimana tercermin dalam *das sein*

Realitas Implementasi *Good Corporate Governance* dan Tantangan Praktis di Lapangan

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa penerapan GCG belum mencerminkan standar ideal sebagaimana yang diatur dalam ketentuan normatif. Banyak perusahaan hanya menjadikan GCG sebagai formalitas administratif tanpa makna substantif, seperti menyusun laporan GCG yang hanya memenuhi kelengkapan dokumen tanpa evaluasi internal yang sebenarnya. (Tambunan, 2019) Fenomena benturan kepentingan (*conflict of interest*) masih banyak dijumpai pada struktur perseroan, terutama ketika pemegang saham mayoritas mendominasi proses pengambilan keputusan. Dalam kasus seperti ini, keputusan direksi sering kali diarahkan untuk memenuhi kepentingan pemegang saham pengendali, bukan

kepentingan perseroan secara keseluruhan. Selain itu, independensi dewan komisaris sering tidak optimal karena banyaknya komisaris yang berasal dari pihak afiliasi atau perwakilan pemilik modal besar. (Wibowo, 2020)

Di banyak perusahaan keluarga (*family-owned companies*), posisi direksi dan komisaris sering kali diisi oleh anggota keluarga yang tidak memiliki kompetensi manajerial yang memadai. Hal ini menyebabkan pengawasan menjadi tidak efektif dan rawan terjadinya penyalahgunaan wewenang, nepotisme, dan pengelolaan perusahaan secara non-profesional. Di sisi lain, penegakan hukum terhadap pelanggaran GCG masih lemah. Sanksi terhadap direksi atau komisaris meskipun telah diatur dalam Undang-undang PT sering kali sulit ditegakkan karena minimnya bukti administratif, sulitnya pembuktian kerugian perseroan, dan masih kuatnya budaya permisif terhadap pelanggaran etika bisnis. Kondisi ini membuat *das sein* jauh dari harapan *das sollen* yang telah ditetapkan secara normatif.

Faktor-Faktor Penyebab Kesenjangan antara *Das Sollen* dan *Das Sein*

Kesenjangan besar antara norma ideal (*das sollen*) dan realitas praktik (*das sein*) tidak terjadi tanpa sebab. Ada sejumlah faktor mendasar yang mempengaruhi efektivitas penerapan GCG dalam Perseroan Terbatas.

a. Dominasi Pemegang Saham Mayoritas

Struktur kepemilikan perusahaan di Indonesia cenderung bersifat *concentrated ownership*, di mana satu atau beberapa pemegang saham pengendali menguasai mayoritas saham. Dominasi ini mengakibatkan keputusan strategis sering diambil demi kepentingan pemegang saham besar. Direksi yang secara teori harus independen menjadi rentan terhadap tekanan atau instruksi pemilik modal. (al., 1999)

b. Lemahnya Budaya Kepatuhan (*Compliance Culture*)

GCG di Indonesia sering diperlakukan sebagai “pemuahan kewajiban dokumen,” bukan sebagai alat manajemen risiko. Banyak perusahaan tidak memiliki kebijakan internal terkait etika bisnis, pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*), ataupun evaluasi berkala terkait kinerja organ perseroan. Tanpa budaya kepatuhan, GCG hanya menjadi formalitas administratif. (Firmansyah, 2021)

c. Kurangnya Profesionalisme Organ Perseroan

Kompetensi direksi dan dewan komisaris sering kali tidak memenuhi standar profesional. Pada

perusahaan keluarga, jabatan direksi atau komisaris lebih berdasarkan hubungan keluarga daripada kemampuan. Di perusahaan tertentu, komisaris tidak melaksanakan pengawasan secara aktif dan hanya hadir dalam rapat tahunan tanpa memahami laporan keuangan secara mendalam.

d. Pengawasan Internal dan External Audit yang Lemah

Sistem pengendalian internal (SPI) di banyak perseroan belum berfungsi efektif. Laporan audit internal sering tidak independen karena auditor internal berada di bawah kendali direksi. Sementara audit eksternal tidak selalu dapat menggali praktik penyimpangan, terutama jika ruang lingkup audit dibatasi oleh perusahaan itu sendiri. (Rahardjo, Ilmu Hukum, 2000)

e. Penegakan Hukum yang Tidak Konsisten

Walaupun Undang-undang PT telah mengatur pertanggungjawaban direksi dan komisaris melalui doktrin *business judgment rule*, penerapannya masih sangat minim. Banyak pelanggaran GCG tidak berlanjut ke proses hukum karena kurangnya bukti, biaya litigasi yang tinggi, serta rendahnya pengetahuan pemegang saham minoritas untuk memperjuangkan hak mereka.

Implikasi Kesenjangan Das Sollen dan Das Sein terhadap Pertanggungjawaban Hukum Organ Perseroan

Kesenjangan antara *das sollen* norma ideal yang diatur dalam peraturan perundang-undangan dan *das sein* realitas implementasi GCG di lapangan menimbulkan konsekuensi serius terhadap bentuk pertanggungjawaban hukum organ perseroan, khususnya direksi dan dewan komisaris. Dalam perspektif hukum perusahaan, semakin besar jarak antara idealitas norma GCG dan praktik nyata, semakin besar pula potensi terjadinya kerugian perseroan, penyalahgunaan kewenangan, dan konflik kepentingan yang dapat berujung pada pertanggungjawaban hukum baik secara perdata, administratif, maupun pidana.

Secara normatif, Undang-undang PT mengatur bahwa direksi wajib menjalankan tugas pengurusan dengan itikad baik, penuh tanggung jawab, dan kehati-hatian (Pasal 97 ayat (2) UUPT). Ketika *das sollen* tersebut tidak dijalankan dalam praktik misalnya melalui pengelolaan perseroan yang tidak transparan, transaksi afiliasi yang merugikan perseroan, atau keputusan strategis yang tidak berdasar analisis bisnis yang wajar maka direksi dapat dimintakan pertanggungjawaban secara pribadi (*personal liability*). Demikian pula dewan komisaris, yang memiliki tugas pengawasan, dapat

dimintai pertanggungjawaban apabila kelalaiannya menyebabkan kerugian pada perseroan (Pasal 114 ayat (2) UUPT).

Kesenjangan *das sollen* dan *das sein* pada umumnya terjadi karena kegagalan organ perseroan dalam menerapkan prinsip *fiduciary duties*, terutama *duty of skill and care*, *duty of loyalty*, dan *duty to avoid conflict of interest*. (Fuady, Hukum Perseroan Terbatas, 2017) Ketidakpatuhan terhadap kewajiban fidusia ini merupakan bentuk penyimpangan serius yang menurut doktrin hukum perusahaan modern dapat menghapus perlindungan *business judgment rule* bagi direksi. Artinya, direksi tidak lagi dapat bersembunyi di balik alasan bahwa keputusan bisnis yang dibuatnya sudah sesuai dengan praktik bisnis yang wajar. (Khairandy, 2013)

Selain itu, lemahnya penerapan GCG dalam praktik (*das sein*) juga meningkatkan potensi pertanggungjawaban pidana, khususnya jika tindakan organ perseroan mengarah pada perbuatan seperti tindak pidana korupsi, penggelapan dalam jabatan, manipulasi laporan keuangan, atau transaksi yang merugikan keuangan negara pada BUMN. Banyak kasus direksi BUMN yang dijatuhi pidana karena pelanggaran prinsip kehati-hatian dan conflict of interest yang tidak sesuai *das sollen* GCG.

Dalam konteks kerugian yang dialami pemegang saham minoritas, kesenjangan *das sollen* dan *das sein* juga memicu potensi derivative action sebagaimana diatur dalam Pasal 97 ayat (6) UUPT. Mekanisme ini memberi hak kepada pemegang saham untuk menggugat direksi yang melakukan tindakan merugikan perseroan tanpa harus menunggu persetujuan dari organ perseroan lainnya. Kondisi ini biasanya terjadi ketika dewan komisaris tidak berfungsi dengan baik atau berada dalam posisi benturan kepentingan sehingga tidak menjalankan pengawasan secara optimal. (Harahap, 2016)

Kesenjangan GCG juga memengaruhi reputasi perusahaan, yang pada akhirnya menurunkan nilai perusahaan (*corporate valuation*) dan kepercayaan investor. Dalam perspektif teori *agency*, lemahnya tata kelola meningkatkan biaya keagenan (*agency cost*), memperbesar risiko moral hazard, dan menurunkan efisiensi perusahaan. (Meckling, 1976) Merosotnya nilai perusahaan akibat kegagalan organ perseroan menjalankan prinsip GCG dapat dijadikan dasar gugatan oleh pemegang saham melalui jalur pertanggungjawaban perdata. (Usman, 2019)

Dengan demikian, semakin besar jarak antara

das sollen dan *das sein*, semakin berat pula potensi pertanggungjawaban hukum bagi organ perseroan. Oleh karena itu, penguatan implementasi GCG menjadi kebutuhan mendesak agar organ perseroan dapat menjalankan tugasnya sesuai norma hukum dan mengurangi risiko tanggung jawab hukum yang dapat berakibat pada kerugian keuangan dan reputasi perusahaan.

Studi Kasus Penerapan Tanggung Jawab Direksi dalam Perspektif Good Corporate Governance

Penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) dalam pertanggungjawaban direksi dapat dianalisis melalui beberapa putusan Mahkamah Agung yang menunjukkan adanya kesenjangan antara *das sollen* yakni kewajiban direksi untuk menjalankan perseroan dengan itikad baik, penuh kehati-hatian, dan tidak melampaui kewenangan dengan *das sein* yang terlihat dalam praktik operasional perusahaan. Salah satu pola kasus yang relevan adalah perkara yang dikaji Mahkamah Agung dalam Putusan No. 374 K/Pdt/2012, di mana direksi dinyatakan bertanggung jawab karena melakukan tindakan yang mengakibatkan kerugian perusahaan. Dalam pertimbangannya, Mahkamah Agung menegaskan bahwa direksi tidak menerapkan prinsip kehati-hatian (*duty of care*) dan tidak memenuhi standar GCG sebagaimana diatur dalam Pasal 97 ayat (3) UU Perseroan Terbatas, sehingga tanggung jawab pribadi dapat dibebankan ketika kesalahan atau kelalaian terbukti.

Studi kasus lain yang memperlihatkan pola serupa adalah Putusan MA No.

297 K/Pdt.Sus/2012, yang berkaitan dengan tindakan direksi yang bertentangan dengan kepentingan perseroan dan dilakukan tanpa persetujuan organ perusahaan lainnya. Dalam putusan ini, Mahkamah Agung menilai bahwa tindakan direksi yang menyimpang dari mandat dan struktur kewenangan internal merupakan pelanggaran terhadap prinsip *accountability* dan *responsibility*, dua unsur utama dari GCG. Penyimpangan kewenangan ini merupakan *das sein* yang tidak sejalan dengan *das sollen* yang mensyaratkan bahwa setiap keputusan strategis direksi harus berada dalam batas kewenangan dan harus memperhatikan struktur organ perseroan.

Kesenjangan *das sollen* dan *das sein* juga tampak jelas dalam perkara permohonan peninjauan kembali pada Putusan MA No. 39 PK/Pdt.Sus-Pailit/2013, yang menyoroti kelalaian direksi dalam mengelola perusahaan sehingga menimbulkan keadaan pailit. Dalam putusan ini,

Mahkamah Agung menekankan bahwa direksi memiliki kewajiban fiduciary yang ketat untuk bertindak demi kepentingan perseroan dan pemegang saham. Ketidakmampuan direksi menyediakan laporan keuangan yang wajar, tidak melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencegah kerugian, dan membiarkan kondisi perusahaan memburuk menjadi bukti bahwa praktik GCG tidak dijalankan. Putusan ini menunjukkan bagaimana kelalaian direksi dapat menjadi dasar untuk menuntut pertanggungjawaban hukum sekaligus menegaskan bahwa GCG bukan hanya pedoman etis, melainkan juga ketentuan normatif yang memiliki kekuatan mengikat.

Secara keseluruhan, ketiga pola kasus tersebut menggambarkan keadaan empiris bahwa *das sollen* berupa kewajiban direksi untuk menjunjung tinggi prinsip GCG tidak selalu terimplementasi dengan baik dalam praktik *das sein*. Kesenjangan tersebut kemudian memunculkan implikasi yuridis yang signifikan, termasuk potensi pertanggungjawaban pribadi direksi, gugatan kerugian, atau bahkan keadaan pailit. Dengan demikian, studi kasus ini tidak hanya relevan dalam mendukung analisis normatif mengenai GCG, tetapi juga menunjukkan peran lembaga peradilan dalam menegakkan standar tata kelola perusahaan yang baik sebagai bagian dari sistem hukum korporasi di Indonesia.

5. Kesimpulan

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada Perseroan Terbatas di Indonesia masih menunjukkan adanya kesenjangan yang jelas antara *das sollen* (apa yang seharusnya dilakukan menurut norma hukum) dan *das sein* (apa yang terjadi dalam praktik). Secara normatif, kerangka hukum Indonesia telah menyediakan landasan yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), serta doktrin-doktrin umum mengenai fiduciary duty, duty of care, dan duty of loyalty. Semua norma tersebut pada dasarnya menghendaki terciptanya organ perseroan yang bertanggung jawab, transparan, dan berorientasi pada kepentingan terbaik perseroan. Namun, dalam realitas praktik, berbagai kasus menunjukkan bahwa implementasi GCG kerap tidak berjalan sebagaimana dikehendaki. Faktor seperti lemahnya internal control, konflik kepentingan antar organ perseroan, rendahnya kualitas tata kelola, serta minimnya efektivitas mekanisme pengawasan (baik internal maupun eksternal) menjadi pemicu

utama terjadinya deviasi. Putusan pengadilan, termasuk dalam beberapa perkara perseroan yang telah dibahas sebelumnya, memperlihatkan bahwa organ perseroan tidak jarang bertindak di luar batas kewenangan, menyalahgunakan posisi, atau bahkan bertindak dengan itikad

tidak baik sehingga merugikan perseroan maupun para pemangku kepentingan.

Implikasi dari kesenjangan *das sollen* dan *das sein* tersebut adalah meningkatnya risiko hukum terhadap direksi, komisaris, maupun pemegang saham pengendali. Kegagalan organ perseroan dalam memenuhi standar GCG berujung pada pertanggungjawaban hukum, baik secara perdata melalui mekanisme *derivative suit* dan *direct suit*, maupun secara pidana apabila terdapat unsur penyalahgunaan wewenang atau perbuatan melawan hukum. Selain itu, kegagalan penerapan GCG juga berdampak pada rendahnya kepercayaan investor dan publik terhadap integritas tata kelola korporasi di Indonesia.

Oleh karena itu, perwujudan tata kelola yang baik tidak dapat hanya bergantung pada norma peraturan perundang-undangan, tetapi memerlukan komitmen internal yang kuat dari organ perseroan. Penguatan sistem pengawasan, peningkatan profesionalisme organ perseroan, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta pemberlakuan sanksi yang efektif merupakan langkah krusial untuk memperkecil jarak antara *das sollen* dan *das sein*. Ketika norma hukum dan praktik dapat berjalan selaras, barulah prinsip GCG dapat berfungsi optimal sebagai pilar utama dalam menciptakan perseroan yang sehat, berintegritas, dan berdaya saing.

6. Daftar Pustaka

Buku

- Fuady, M. (2017). *Hukum perseroan terbatas*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Harahap, Y. (2016). *Hukum perseroan terbatas*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Kelsen, H. (1960). *Pure theory of law*. Berkeley: University of California Press.
- Khairandy, R. (2013). *Perseroan terbatas: Doktrin dan praktik hukum di Indonesia*. Yogyakarta: FH UII Press.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. Jakarta: KNKG.
- Rahardjo, S. (2000). *Ilmu hukum*. Bandung: Citra

Aditya Bakti.

- Siregar, M. (2017). *Profesionalisme organ perseroan*.
- Sjahdeini, S. R. (2016). *Hak-hak pemegang saham minoritas*. Jakarta: Kencana.
- Usman, R. (2019). *Hukum perusahaan*. Jakarta: Sinar Grafika.

Artikel Jurnal

- Firmansyah. (2021). Budaya kepatuhan dan efektivitas good corporate governance. *Jurnal Manajemen Indonesia*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Juwana, H. (2014). Kendala penegakan hukum korporasi di Indonesia. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 44(3).
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). Corporate governance around the world. *Journal of Financial Economics*.
- Rahardjo, B. (2018). Corporate governance dalam perusahaan keluarga.
- Tambunan, R. (2019). Penerapan GCG pada perusahaan non-publik. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 49(3).
- Wibowo, A. (2020). Kelemahan implementasi tata kelola di Indonesia. *Jurnal Administrasi Bisnis*.

Peraturan Perundang-Undangan dan Putusan Pengadilan

- Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia No. 374 K/Pdt/2012.
- Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia No. 297 K/Pdt.Sus/2012.
- Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia No. 39 PK.
- Putusan Pengadilan Negeri Tipikor Jakarta Pusat No. 42/Pid.Sus-TPK/2020/PN.Jkt.Pst.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Terbuka.



© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Share Alike (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).