

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam penjelasan Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (“UU BUMN”), Badan Usaha Milik Negara (“BUMN”) diberikan tugas untuk memajukan kesejahteraan bagi seluruh rakyat sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945 (“UUD”). Oleh karena itu dirasa perlu untuk meningkatkan penguasaan seluruh kekuatan ekonomi nasional baik melalui regulasi sektoral maupun melalui kepemilikan negara terhadap unit-unit usaha tertentu dengan maksud untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat. BUMN yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan, merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, di samping usaha swasta dan koperasi. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMN, swasta dan koperasi melaksanakan peran saling mendukung berdasarkan demokrasi ekonomi.¹

Tugas konstitusi tersebut diemban oleh BUMN dalam kegiatan usahanya. BUMN memegang peranan strategis dalam mendukung upaya Pemerintah menjalankan program pembangunan nasional, mengakselerasikan pemanfaatan sumber-sumber ekonomi negara demi sebesar-besar kemakmuran rakyat Indonesia. BUMN sering mendapatkan penugasan dari Pemerintah untuk mengerjakan

¹ Bagian I Umum Penjelasan Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

proyek-proyek khusus, yang mungkin tidak dapat dikerjakan oleh Perusahaan Swasta, baik secara permodalan, kapasitas produksi, wilayah tertentu, maupun kemampuan sumber daya manusiannya.

Merujuk pada UU BUMN, BUMN diberikan kemampuan dan kapabilitas agar dapat memberikan kontribusi untuk memajukan perekonomian dan pembangunan nasional. Seperti perusahaan pada umumnya, perusahaan-perusahaan BUMN dituntut untuk mendapatkan keuntungan (*profit making*) bukan saja bagi pemegang saham semata namun juga untuk pengembangan usaha perusahaan di masa yang akan datang. Melalui keuntungan yang diperoleh itu maka perusahaan-perusahaan BUMN mampu memiliki dana untuk melakukan pengembangan usahanya dan sekaligus juga mampu meningkatkan nilai perusahaan di masa mendatang.

BUMN sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 ayat (1) UU BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dengan adanya pemisahan kekayaan negara sebagai modal BUMN maka pemilik modal atau pemegang saham BUMN secara mayoritas dalam hal ini adalah negara. Dalam tubuh organisasi BUMN sendiri juga ada pemisahan kekayaan antara pemilik modal atau pemegang saham dengan para pengurus BUMN. Hal ini merupakan cerminan bahwa BUMN telah memiliki karakteristik sebagai suatu Badan Hukum.

Menurut Erman Rajagukguk:² “Karakteristik suatu Badan Hukum adalah pemisahan harta kekayaan Badan Hukum dari harta kekayaan pemilik dan

² Erman Rajagukguk, *Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dalam Bentuk Perseroan Terbatas*, Cetakan pertama, (UI, 2016)

pengurusnya”. Unsur utama dari Badan Hukum adalah apa yang disebut “*separate patrimony*”, yaitu memiliki harta sendiri yang terpisah dari pemegang saham sebagai pemilik. Karakteristik yang kedua dari Badan Hukum adalah tanggung jawab terbatas dari pemegang saham sebagai pemilik perusahaan dan pengurus perusahaan. Dengan pemisahan harta kekayaan tersebut maka BUMN diharapkan bisa lebih leluasa dalam menjalankan kegiatan usahanya. Meskipun demikian, karena modal BUMN berasal dari negara, maka secara otomatis BUMN juga bertindak sebagai perpanjangan tangan dari Pemerintah Indonesia dalam melaksanakan program-program Pemerintah.

Hadirnya perusahaan-perusahaan BUMN diharapkan akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, terutama masyarakat yang berada di lingkungan sekitar lokasi BUMN. Tujuan sosial dalam hal ini bila dilakukan maka akan berdampak langsung pada masyarakat seperti misalnya ketersediaan lapangan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memajukan ekonomi lokal. Penciptaan lapangan kerja dapat dicapai melalui perekrutan tenaga kerja oleh BUMN, sedangkan upaya untuk membangkitkan perekonomian lokal dapat dicapai melalui partisipasi dan keikutsertaan masyarakat sebagai mitra kerja dalam mendukung kelancaran proses kegiatan usaha BUMN.

Mengacu kepada Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (“UU PT”), lembaga yang disebut Perseroan Terbatas (“PT”) adalah Badan Hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian. Perseroan tersebut melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan UU serta peraturan turunan lainnya. Menurut Pasal 3 UU BUMN, khusus bagi BUMN

yang berbentuk Persero, berlaku segala ketentuan dan prinsip-prinsip yang berlaku bagi PT sebagaimana diatur dalam UU PT.

UU BUMN dimaksudkan untuk memenuhi visi pengembangan BUMN di masa yang akan datang dan meletakkan dasar-dasar atau prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance* (“GCG”). Penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat penting dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan BUMN. Berdasarkan pengalaman, membuktikan bahwa keterpurukan ekonomi di beberapa negara termasuk Indonesia, antara lain disebabkan perusahaan-perusahaan di negara tersebut tidak menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten.³ *Corporate governance* merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* yang lain.⁴

Cadbury Committee (1992)⁵ merumuskan pengertian tata kelola secara umum, yaitu: “*Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled*”. Prinsip dasar GCG bertujuan mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan, oleh karena itu penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha

³ Bagian IV Umum Penjelasan Undang-undang nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

⁴ Investment & Financial Service Association (IFSA), *Corporate Governance A Guide for Investment Managers and Corporation*, Sydney , N.S.W., Australia, 2000

⁵ Sir Adrian Cadbury, “*Cadbury Committee Recommendations, Greenbury Report on Corporate Governance*”, 1992.

sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha.⁶

Prinsip-prinsip GCG ini juga dianut dalam UU PT. Dalam penjelasan Pasal 4 UU PT disebutkan bahwa berlakunya UU ini, Anggaran Dasar Perseroan dan ketentuan peraturan perundang-undangan lain, tidak mengurangi kewajiban setiap Perseroan untuk menaati asas itikad baik, asas kepatutan, asas kepastian, dan prinsip tata kelola Perseroan yang baik dalam menjalankan Perseroan.

Hal-hal yang berkaitan dengan GCG bagi BUMN juga diatur lebih lanjut di dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Pada BUMN (“PER 01 2011”). Dalam ketentuan Pasal 2 angka (1) Peraturan ini disebutkan bahwa: “BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan, dan norma yang berlaku serta AD BUMN”.

Dari ketentuan Pasal 2 angka (2) PER 01 2011 tersebut dapat dilihat bahwa GCG manual juga memuat hal-hal terkait dengan manajemen risiko. Pentingnya manual manajemen risiko ini tidak lain agar Direksi lebih berhati-hati di dalam mengambil setiap keputusan. Selain itu, Direksi adalah sebagai penanggung jawab kegiatan usaha dari Perseroan sebagaimana diatur di dalam ketentuan Pasal 97 angka (1) UU PT sehingga setiap keputusannya tidak dapat diambil tanpa kehati-hatian. Oleh karena itu ketentuan Pasal 25 angka (1) PER 01 2011, mensyaratkan Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/tindakan, harus mempertimbangkan risiko usaha.

⁶ Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance, Pedoman Umum *Corporate Governance* Indonesia, (Jakarta: Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance*, 2006), hlm.3

Frasa “harus mempertimbangkan risiko usaha” dari ketentuan di atas merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh Direksi ketika Direksi akan melakukan pengambilan keputusan atau untuk melakukan suatu tindakan, yang tentunya berkaitan dengan tugasnya selaku Direksi.

Pengaturan tentang risiko dalam BUMN yang terbaru adalah Peraturan Menteri BUMN Nomor. PER-5/MBU/09/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko BUMN (“PER 5 2022”), yang dikeluarkan pada tanggal 2 September 2022. Pada PER 5 2022, perintah agar BUMN menerapkan manajemen risiko yang efektif sangat jelas tercantum dalam Pasal 2 angka (1). Untuk menerapkan manajemen risiko yang efektif, sesuai dengan Pasal 4 PER 5 2022, setiap BUMN diharuskan membuat: 1) Kebijakan manajemen risiko; 2) Perencanaan, penerapan, monitoring, dan evaluasi manajemen risiko; dan 3) Pelaporan manajemen risiko.

Risiko dapat didefinisikan sebagai suatu potensi terjadinya suatu peristiwa (*events*) yang dapat menimbulkan kerugian. Menurut *Workbook Level 1 Global Association of Risk Professional - Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (2005)*, risiko didefinisikan sebagai “*Chance of bad outcome*” yaitu suatu kemungkinan akan terjadinya hasil yang tidak diinginkan, yang dapat menimbulkan kerugian apabila tidak diantisipasi serta tidak dikelola semestinya. Terdapat tiga unsur penting dari sesuatu yang dianggap sebagai risiko, yaitu:⁷ 1) Kejadian, risiko merupakan suatu kejadian; 2) Kemungkinan, kejadian tersebut masih merupakan kemungkinan di mana bisa saja terjadi atau bisa saja tidak terjadi; dan 3) Merugikan, jika sampai terjadi, dampak yang ditimbulkan adalah kerugian.

⁷ Ronny Kountur, Cara Mudah Asesmen Risiko Terintegrasi: *Quantitative Approach* (Jakarta: PT Rap Indonesia, 2016), hal. 4-5.

Risiko ini dapat timbul kapan saja ketika Direksi BUMN melakukan perannya sebagai Pengurus dan menggunakan kewenangannya. Jika ditinjau dari aspek hukum perusahaan, Direksi diberi kewenangan untuk mengambil langkah-langkah dalam hal pengurusan Perseroan, salah satunya adalah mengambil keputusan bisnis. Kewenangan tersebut dilindungi hukum sehingga tidak dapat diganggu gugat/diadili siapapun meskipun keputusan tersebut merugikan Perseroan selama keputusan tersebut diambil dengan itikad baik, sesuai ketentuan yang berlaku, rasional, tidak mengalami benturan kepentingan. Konsep perlindungan atas keputusan bisnis ini disebut dengan doktrin *business judgement rule*.

Business judgement rule merupakan salah satu doktrin yang ada dalam hukum perusahaan yang memberikan perlindungan terhadap Direksi perusahaan untuk tidak bertanggungjawab atas kerugian yang timbul dari suatu konsekuensi apabila tindakan Direksi didasarkan pada itikad baik dan penuh kehati-hatian. *Business judgement rule* sebenarnya berisi mengenai pembagian tanggung jawab di antara Perseroan dan organ yang mengurusnya, terutama Direksi, dan pemegang saham ketika terjadi kerugian yang menimpa Perseroan yang diakibatkan oleh kesalahan manusia.⁸ *Black's Law Dictionary* mendefinisikan *business judgement rule* sebagai suatu tindakan dalam membuat suatu keputusan bisnis tidak melibatkan kepentingan diri sendiri, kejujuran dan mempertimbangkan yang terbaik bagi perusahaan (*the presumption that in makin business decision not involving direct self interest or self dealing, corporate directors act in the honest belief that their actions are in the corporation best interest*).⁹

⁸ Sartika Nanda Lestari, "Business Judgment Rule Sebagai Immunity Doctrine Bagi Direksi Badan Usaha Milik Negara di Indonesia", Jurnal Studi Kenotariatan, Edisi 08 Nomor 2 September 2015.

⁹ Bryan A. Garner, *Black's Law Dictionary*, (America, West, Thomson Group, 2010)

Business Judgement Rule adalah suatu doktrin yang memberikan kekebalan kepada manajemen atas pertanggungjawaban untuk perbuatan dalam lingkup kewenangan manajemen ketika terdapat alasan logis yang menyatakan bahwa perbuatan tersebut dilakukan dengan kehati-hatian dan itikad baik. Tidak seluruh Tindakan Direksi memiliki kekebalan, Doktrin *Business Judgement Rule* memiliki syarat ataupun kriteria yang harus dipenuhi untuk dapat diberlakukan, sehingga bukan berarti setiap kebijakan yang diambil Direksi tanpa ada pertanggungjawaban. Keputusan bisnis yang mengakibatkan PT mengalami kerugian dapat ditoleransi sampai batas-batas tertentu, hanya kesalahan dalam mengambil putusan atau kesalahan yang jujur yang tidak dapat dipikulkan tanggung jawabnya kepada Direksi.

Doktrin *Business Judgement Rule* ini memungkinkan Direksi untuk dapat melepaskan tanggung jawab atas keputusan yang telah diambilnya yang mengakibatkan kerugian terhadap perusahaan. *Business Judgement Rule* pada hakikatnya menjadi landasan perlindungan bagi Direksi dalam mengambil suatu kebijakan keputusan bisnis dalam menjalankan perusahaan yang dipimpinnya, prinsip ini menjadi dalil bahwa setiap kebijakan yang diambil untuk perusahaan adalah keputusan yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan.¹⁰

Transformasi bisnis merupakan salah satu diskresi yang sering dilakukan Direksi BUMN agar perusahaan dapat terus tumbuh mengikuti perkembangan. Transformasi bisnis merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh perusahaan atas suatu keadaan yang tidak menguntungkan. Dengan melakukan sebuah transformasi bisnis maka secara langsung perusahaan perlu mengubah seluruh strateginya,

¹⁰ Jorenta Sembiring Meliala, "Perlindungan Direksi Berdasarkan *Business Judgement Rule*, Terhadap Perseroan Terbatas Yang Dinyatakan Pailit", 2019.

sehingga dengan kata lain transformasi bisnis dilakukan demi perubahan perusahaan yang signifikan.

Lebih jauh lagi transformasi di dalam sebuah perusahaan adalah proses perubahan menyeluruh supaya bisa memposisikan usaha ke arah yang lebih baik, sehingga perusahaan bisa menghadapi tantangan di masa sekarang dan di masa yang akan datang. Perubahan tersebut di antaranya seperti transformasi di lingkungan perusahaan, mengubah struktur organisasi, dan berbagai langkah lainnya bagi perusahaan kedepannya.¹¹ Proses dalam melakukan perubahan tentu membutuhkan waktu yang tidak singkat. Diperlukan masa peralihan ke suatu sistem perusahaan lama ke sistem perusahaan yang baru yang relatif panjang. Hal tersebut dilakukan semata-mata demi perkembangan perusahaan agar terus bertahan.

Transformasi bisnis dapat dianalogikan seperti sebuah payung yang mendasari Direksi dalam membuat suatu perubahan mendasar yang menyeluruh bagaimana perusahaan bekerja. Perubahan yang dimaksud bisa jadi merupakan perubahan yang berfokus pada personel perusahaan, proses produksi serta perubahan teknologi dari perusahaan itu sendiri. Fungsi utama dari transformasi bisnis adalah memperbaiki sistem dari perusahaan atau organisasi tersebut agar mampu bersaing dengan pesaing melalui persaingan yang efektif.

Meski cakupan dari transformasi bisnis itu sendiri cukup luas, namun terdapat banyak cara untuk merinci perubahan tersebut kedalam bagian-bagian tertentu. Beberapa jenis transformasi bisnis yang dapat dilakukan oleh Direksi BUMN antara lain transformasi bisnis proses, transformasi digital, transformasi organisasi, transformasi manajemen dan transformasi budaya.

¹¹ Jojonomic, "Alasan Perusahaan Perlu Melakukan Transformasi Bisnis". <https://www.jojonomic.com/blog/transformasi-bisnis/>, diakses pada tanggal 19 Juli 2022

Transformasi digital yang menjadi kajian utama dalam penelitian ini adalah perubahan yang dibawa oleh teknologi digital pada tingkat operasional melalui peningkatan produk, struktur organisasi, atau otomatisasi alur kerja.¹² Transformasi digital mengubah semua bidang bisnis dari suatu perusahaan atau organisasi, dari mulai model bisnis, cara menjalankan proses bisnis, ekosistem, layanan, dan produk.¹³ Horlach¹⁴ juga mendefinisikan transformasi digital sebagai cara mendigitalkan saluran penjualan dan komunikasi dan mendigitalkan penawaran perusahaan (produk dan layanan) yang menggantikan atau melengkapi penawaran fisik. Selain itu, transformasi digital juga membutuhkan langkah bisnis taktis dan strategis yang berbasis pada data dan peluncuran model bisnis digital yang memungkinkan cara baru untuk memberikan nilai tambah.

Transformasi digital lebih merujuk kepada cara teknologi mendukung revolusi bisnis dengan berbagai bidang teknologi yang baru seperti *machine learning*, *big data*, dan internet untuk segala hal. Terdapat tiga proses transformasi bisnis yang perlu dipahami sebelum mendigitalisasi bisnis yang sedang sedang berjalan, yaitu digitasi (*digitization*), digitalisasi (*digitalization*) dan transformasi digital (*digital transformation*).

Digitisasi merupakan suatu proses alih teknologi dari analog menjadi digital, digitisasi merujuk pada otomatisasi kerja, meminimalisir penggunaan kertas

¹² Clohessy, T., Acton, T., & Morgan, L, “*The Impact of Cloud-Based Digital Transformation on IT Service Providers: Evidence from Focus Groups*”, *International Journal of Cloud Applications and Computing*, 7(4), 1–19, 2017.

¹³ Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L, “*Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap*”, *International Journal of Innovation Management* (Vol. 21, Issue 8), 2017.

¹⁴ Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I., & Böhmman, T, “*Increasing the Agility of IT Delivery: Five Types of Bimodal IT Organization*”, *Hawaii International Conference on System Sciences*, 2017.

dengan tujuan untuk efisiensi biaya.¹⁵ Contohnya, dahulu ketika seseorang membuat suatu dokumen dilakukan dengan tertulis melalui kertas, maka dengan digitisasi dokumen tersebut menjadi dokumen elektronik berformat pdf maupun doc yang dibuat menggunakan alat digital. Digitalisasi tidak akan bisa terjadi tanpa adanya digitisasi, digitalisasi adalah proses memanfaatkan informasi ataupun produk digital menjadi bermakna.¹⁶ Misalnya dahulu proses pembelian suatu produk hanya bisa dilakukan secara langsung, maka dengan adanya digitalisasi, semuanya berubah menjadi digital sehingga mempermudah ketika membeli suatu produk hanya dengan alat digital. Terakhir adalah transformasi digital yang lebih menekankan kepada sumber daya yang menjalani hasil dari digitisasi dan digitalisasi. Proses transformasi ini membutuhkan perubahan proses bisnis konvensional menjadi bisnis digital. Salah satu pemicu terjadinya transformasi digital adalah semakin tingginya permintaan pelanggan dalam hal kecepatan layanan, sehingga menghasilkan aplikasi-aplikasi yang canggih. Misalnya, memesan makanan, reservasi tempat, hingga membeli peralatan baru pun menggunakan cara digital.¹⁷

Tujuan perusahaan yang ingin melakukan transformasi digital adalah agar perusahaan dapat memberikan nilai yang baru kepada pelanggan, yang mana teknologi dijadikan sebagai sarana, pendukung utama, atau bahkan bagian dari penawaran.¹⁸ Nambisan¹⁹ juga menyatakan bahwa transformasi digital sebagai

¹⁵ Sasana Digital, "Digital Transformation". <https://sasanadigital.com/digital-transformation/>, diakses pada tanggal 15 September 2022

¹⁶ ibid

¹⁷ ibid

¹⁸ Oliver F. Nandico, "A Framework to Support Digital Transformation", *Emerging Trends in the Evolution of Service-Oriented and Enterprise Architectures* pp 113–138, 2016.

¹⁹ Nambisan et al, "Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World", *MIS Quarterly* 41(1), 2017.

penciptaan, dan perubahan konsekuen, proses bisnis, penawaran pasar, atau model yang dihasilkan dari penggunaan teknologi digital.

Transformasi digital adalah bagian proses dari transformasi bisnis. Setiap bisnis tentu perlu bertransformasi karena hal tersebut mampu meningkatkan kinerja perusahaan maupun individu dengan mengubah cara bisnis yang dilakukan baik dalam menjalankan bisnis skala kecil, menengah hingga besar. Keberlanjutan suatu bisnis harus diantisipasi setiap saat, didukung pula oleh penggunaan teknologi yang masif terjadi saat ini, oleh karena itu pilihan melakukan transformasi digital adalah suatu keniscayaan yang tak dapat dihindarkan oleh seluruh entitas bisnis, tak terkecuali bagi BUMN sendiri.

Dalam konteks penelitian ini, Penulis mendefinisikan transformasi digital dengan mendirikan perusahaan digital. Terdapat tiga acara untuk mendirikan perusahaan digital,²⁰ yaitu: 1) mengembangkan bisnis digital dalam internal Perusahaan BUMN untuk kemudian dipisahkan jika suatu saat nanti sudah cukup mapan; 2) mendirikan perusahaan baru yang benar-benar fokus mengembangkan bisnis digital dari awal pendiriannya; dan 3) mengakuisisi atau berpartisipasi dalam kepemilikan saham Perusahaan Digital yang sudah ada. Ketiga cara mendirikan Perusahaan Digital tersebut melibatkan penempatan dana dalam bentuk investasi yang sesuai dengan mekanisme dalam UU PT dan UU BUMN dan harus melalui serangkaian prosedur dan kewenangan yang ada oleh Organ Perseroan.

Setiap pilihan metode dalam transformasi digital sebagaimana diuraikan di atas tentunya memiliki konsekuensi logis timbulnya permasalahan hukum. Permasalahan hukum timbul karena adanya jarak antara *law in books* dengan *law*

²⁰ Jeami Gumilarsjah, *M&A Playbook Penjelasan Lengkap Merger dan Akuisisi*, PPM Manajemen, (Jakarta: 2016)

in action. Dalam konteks ilmu hukum, fenomena ini terjadi apabila diperbandingkan antara ekspektasi (*das sollen*) dengan kenyataan (*das sein*). Bila melihat dalam pendirian perusahaan digital, maka niat baik Direksi dalam melakukan pengembangan usaha dan menangkap peluang usaha baru (*das sollen*) ternyata tidak mampu terpenuhi karena benturan risiko yang terjadi seperti kerugian usaha, kesalahan prosedur, dan lain sebagainya (*das sein*). Dalam hal transformasi digital, banyak transformasi digital terkait erat dengan penempatan dana dalam instrumen investasi. Setiap instrumen investasi memiliki tingkatan risiko yang berbeda-beda. Dalam hal pendirian perusahaan digital, ketika hasil keuntungan atau pengembangan dana yang diharapkan dari investasi pendirian Perusahaan Digital tersebut menyimpang dari yang diharapkan, maka itulah yang disebut dengan risiko.

Risiko hukum adalah risiko yang ditimbulkan karena ketidakmampuan manajemen perusahaan dalam mengelola munculnya permasalahan hukum yang dapat menimbulkan kerugian atau kebangkrutan bagi perusahaan. Risiko hukum dapat berasal dari kegiatan operasional, perjanjian dengan pihak ketiga, ketidakpastian hukum dan kelalaian penerapan hukum, hambatan dalam proses litigasi untuk penyelesaian klaim, serta masalah yurisdiksi antar negara.²¹ Risiko hukum yang harus ditanggung oleh suatu perusahaan, termasuk BUMN, adalah juga terkait dengan tanggung jawab Direksi selaku pengelola perusahaan.

Mitigasi risiko pada Perusahaan BUMN dalam pendirian Perusahaan Digital dapat berbentuk kebijakan manajemen risiko yang efektif dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG. Artinya seluruh rangkaian proses pendirian

²¹ https://id.wikipedia.org/wiki/Risiko_hukum, diunduh pada tanggal 21 September 2022.

Perusahaan Digital sudah melalui serangkaian mekanisme yang telah ditetapkan sesuai peraturan yang ada. UU BUMN dalam penjelasannya meletakkan dasar-dasar atau prinsip-prinsip GCG yang mana penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat penting dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan BUMN.

Manajemen risiko yang dilakukan oleh Direksi BUMN bukan hanya untuk menjaga eksistensi pribadi Direksi dari tanggung jawab yang dibebankan oleh ketentuan peraturan perundang-undangan, tetapi juga bertujuan menjaga kelangsungan usaha BUMN sesuai dengan aturan yang berlaku serta menghindarkan BUMN dari potensi kerugian di masa yang akan datang, baik kerugian finansial maupun non finansial. Manajemen risiko inilah yang juga terus menjadi perhatian utama bagi BUMN di Indonesia, karena penerapan manajemen risiko merupakan suatu kewajiban hukum bagi sebuah BUMN. Demikian juga dalam hal keputusan bisnis yang diambil oleh Direksi BUMN harus mampu dimitigasi dengan baik melalui manajemen risiko Perusahaan BUMN.

Bertolak dari hal-hal yang dikemukakan di atas yang merupakan latar belakang yang mendasari pemikiran Penulis, maka Penulis akan mencoba meneliti lebih jauh hal tersebut dalam suatu bentuk penelitian yang berjudul: “RISIKO HUKUM PROSES TRANSFORMASI DIGITAL PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA DITINJAU DARI UNDANG-UNDANG PERSEROAN TERBATAS DAN UNDANG-UNDANG BADAN USAHA MILIK NEGARA”.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka Penulis memandang perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan hal-hal yang berhubungan dengan

pengelolaan risiko dalam kegiatan usaha BUMN saat Direksi BUMN melakukan transformasi bisnis. Oleh karena itu masalah yang akan diuraikan pada penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimana proses transformasi bisnis digital pada Perusahaan BUMN ditinjau dari UU PT dan UU BUMN?
- 2) Bagaimana *ratio legis* dan risiko hukum atas proses transformasi bisnis digital pada Perusahaan BUMN?

1.3. Tujuan Penelitian

Penulisan penelitian ini bertujuan untuk:

1. Memecahkan persoalan hukum pada proses transformasi bisnis digital pada Perusahaan BUMN.
2. Melakukan pengembangan ilmu hukum ke depan dengan memperbaiki kebijakan negara (aturan hukum) atas proses transformasi digital pada Perusahaan BUMN agar tercipta kepastian hukum bagi para Direksi dalam mengambil kebijakan transformasi bisnis digital pada Perusahaan BUMN.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dilihat dari dua sisi, yaitu Teoritis dan Praktis.

1.4.1. Manfaat secara teoritis

Di dalam penelitian ini Penulis mengharapkan dapat menambah pemikiran serta menimbulkan suatu kepastian hukum dalam suatu peraturan perundang-undangan yang akan menjadi suatu pedoman bagi Perusahaan BUMN dalam melakukan tranformasi digital.

1.4.2. Manfaat secara Praktis

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian ini menjadi sebuah pemikiran hukum dan dapat dijadikan pertimbangan dan panduan bagi Direksi Perusahaan BUMN dalam melakukan setiap keputusan bisnis, terutama dalam melakukan transformasi digital.

1.5. Sistematika Penelitian

Dalam penulisan penelitian hukum ini terdiri dari lima bagian, di mana masing-masing bagian memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lain dan akan diuraikan dalam sistematika berikut:

BAB I Merupakan Pendahuluan yang menguraikan mengenai Latar Belakang Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tesis.

BAB II Merupakan Tinjauan Pustaka, yaitu membahas teori umum yang merupakan dasar-dasar pemikiran dan kerangka konseptual yang akan Penulis gunakan dalam menjawab permasalahan. Teori-teori umum ini merupakan kumpulan pendapat para ahli atau merupakan bahan dari hasil penelitian sebelumnya, adapun teori ini antara lain terkait dengan

teori Badan Hukum dan teori kewenangan, serta teori lainnya yang berasal dari sumber-sumber hukum yang digunakan oleh Penulis baik sumber hukum formil maupun materiil. Sedangkan Kerangka konseptual yang akan dijabarkan dalam Bab ini berisi konsep mengenai transformasi bisnis dan transformasi digital dan konsep mengenai risiko, baik itu risiko bisnis maupun risiko hukum.

BAB III Merupakan Metode Penelitian yang menjelaskan tentang pokok pembahasan berkisar pada jenis penelitian, jenis data, cara perolehan data, jenis pendekatan dan analisa data.

BAB IV Adalah Hasil Penelitian dan Analisis yang berisi tentang tinjauan umum terkait dengan ketentuan-ketentuan yang mendukung pelaksanaan dan digunakan oleh Perusahaan BUMN dalam melakukan transformasi digital sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia serta memberikan pembahasan-pembahasan terkait dengan penelitian normatif-empiris yang dilakukan oleh penulis. Pada Bab ini Penulis akan menjawab permasalahan hukum yang dikemukakan yaitu bagaimana proses transformasi bisnis digital Perusahaan BUMN dari konvensional menjadi Perusahaan Digital, serta rasio legis dan risiko hukum yang dapat ditimbulkan dalam setiap keputusan bisnis oleh perusahaan-perusahaan BUMN dalam melakukan transformasi digital dan mitigasi risiko yang dapat dilakukan oleh Direksi BUMN.

BAB V Adalah penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran yang dikemukakan dari hasil penelitian ini. Kesimpulan merupakan inti dari

hasil penelitian dan pembahasan. Kesimpulan merupakan landasan untuk mengembangkan saran-saran. Saran-saran yang akan dikemukakan dalam penelitian ini berasal dari hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan oleh Penulis.

