

**EFFECTIVENES OF THE ROLE OF BOARD OF COMMISSIONER IN PREVENTING CORPORATE SCANDAL: CASE STUDY OF PT MERPATI NUSANTARA AIRLINES**

**EFFEKTIVITAS PERAN DEWAN KOMISARIS DALAM MENCEGAH ADANYA SKANDAL KORPORASI: STUDY KASUS PT MERPATI NUSANTARA AIRLINES**

**Nyi Mas Gianti Bingah Erbiana\***

[Gianti.bingah.erbiana@gmail.com](mailto:Gianti.bingah.erbiana@gmail.com)

(Diterima pada: 30-01-2018 dan dipublikasikan pada: 30-03-2018 )

**ABSTRACT**

*Corporate scandal resulted from bad consideration and weak analysis to create management decision in running company's business. This paper discusses the supervisory role and function of supervisory board which is begun with the establishment of corporate supervisory function system from two corporate supervisory system in the world: Two-Tier Board and One-Tier Board. In addition, this paper also explains connection between such supervisory function with the corporate scandal of PT Merpati Nusantara Airlines. Moreover, this paper examines related matters related to significant distinctions between response towards the corporate scandal based on the corporate management supervision. In conclusion, this paper addresses what can we learn from the corporate scandal of PT Merpati Nusantara Airlines and also whether supervision model by board of commissioners are still relevant to control the performance of the company.*

---

**Keywords:** korporasi, pengawasan, scandal

---

**ABSTRAK**

Skandal korporasi terjadi dari adanya pertimbangan dan analisa buruk untuk membuat keputusan manajemen dalam menjalankan bisnis perusahaan. Penelitian ini mendiskusikan mengenai peran fungsi pengawasan dewan komisaris yang dimulai dengan terbentuknya sistem fungsi pengawasan korporasi dari dua sistem pengawasan korporasi yang ada di dunia: *Two-Tier Board* dan *One-Tier Board* . Lebih lanjut, penelitian ini juga menjelaskan keterkaitan fungsi pengawasan tersebut dengan skandal korporasi PT Merpati Nusantara. Lebih spesifik, penelitian ini memeriksa hal-hal terkait dengan perbedaan signifikan terkait dengan respon terhadap skandal korporasi berdasarkan dua model pengawasan manajemen korporasi. Dalam kesimpulannya, penelitian ini menguak hal mengenai apa yang dapat diambil dari bangkrutnya PT Merpati Nusantara serta apakah model pengawasan oleh dewan komisaris masih relevan guna mengendalikan kinerja perusahaan.

---

**Kata Kunci :** Korporate, Supervision, Skandal

---

---

\* Fakultas Hukum-Universitas Djuanda Bogor, Jl.Tol Ciawi No 1, Kotak Pos 35 Bogor 16770

## A. Pendahuluan

Abraham Mashlow dalam teori tentang kebutuhan membagi kebutuhan manusia ke dalam 5 (lima) kelompok besar, yakni<sup>1</sup> *Physical Needs, Safety Needs, Social Needs, Esteem Needs, dan Self Actualization*.

Pengawasan merupakan bagian penting dari sistem di dalam menjalankan perusahaan. Fungsi pengawasan pada korporasi memiliki peran cukup signifikan dimana pengendalian dari kinerja perusahaan melalui organnya. Di tahun 2014, Indonesia cukup dikejutkan dengan adanya skandal korporasi yang terjadi di PT Merpati Nusantara yang merupakan salah satu maskapai penerbangan di Indonesia. PT Merpati Nusantara Airlines (PT Merpati) didirikan pada tahun 1962 dengan nama PT Merpati Nusantara. Pada tahun 1997 PT Merpati dipisahkan dari PT Garuda Indonesia, Tbk. dan dirubah menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) oleh Pemerintah Indonesia dengan saham 100% milik negara. Lebih lanjut, selepas ditetapkan menjadi BUMN, bisnis PT Merpati difokuskan pada penerbangan dengan tujuan domestik ke daerah Indonesia timur. Banyaknya hutang dan kinerja manajemen yang buruk ditenggarai menjadi penyebab PT Merpati mengalami kebangkrutan. Kinerja manajemen yang buruk disebabkan adanya dugaan praktik korupsi yang dilakukan oleh anggota dari manajemen yang menyebabkan adanya skandal korporasi. Skandal korporasi telah menjadi *trending* isu dan menjadi momok yang dihindari dalam dunia usaha. Perusahaan-perusahaan dalam ukuran usaha apapun mengalami naik turunnya kinerja perusahaan yang dimana potensi skandal akan selalu ada. Untuk itulah, manajemen perusahaan perlu untuk dinilai dan diawasi oleh pihak lainnya.

“*There is a delegation that given by shareholders to the boards to manage the company including given the power to make a management decision*”<sup>2</sup>. Dalam rangka menghindari adanya penyalahgunaan yang dilakukan oleh manajemen melalui direksinya, di beberapa negara termasuk Indonesia, dibuatlah organ lain dalam perusahaan yang bernama dewan komisaris. Dewan komisaris sendiri merupakan salah satu dari perwujudan adanya tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam prakteknya, tata kelola perusahaan masih dalam perdebatan sehubungan dengan identitas budaya dari masyarakat dan dasar politis serta pemilihan ideologi.”<sup>3</sup>

Seperti diketahui bahwa dalam tata kelola perusahaan terdapat dua model pelaksanaan (pengelolaan dan pengawasan) yaitu: *two-tier board system* dan *unitary system / one-single tiered board*. Kedua memiliki beberapa perbedaan dimana *two-tier board system* mengadopsi adanya manajemen pengelola untuk menjalankan kegiatan harian perusahaan dan dewan komisaris yang pada awalnya dibentuk sebagai panjang tangan dari para pemegang saham guna mengawasi kinerja pengelolaan yang dilakukan oleh direksi. Indonesia dan Jerman merupakan negara yang mengadopsi konsep model ini. Sedangkan *unitary system / one single-tier board system* adalah sebuah konsep model tata kelola perusahaan dimana hanya terdiri dari direksi yang dipilih oleh pemegang saham yang tidak hanya bertujuan untuk mengelola perusahaan namun juga untuk melindungi kepentingan pemegang saham terutama pada perusahaan terbuka, guna melindungi pemegang saham minoritas. Lebih jauh,

<sup>1</sup> Slamet Santoso, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), hal. 111-112

<sup>2</sup> Reiner Kraakman, dkk, *The Anatomy of Corporate Law: A comparative AND Functional Approach*, 2004. Hlm. 11

<sup>3</sup> Janet Dine and Mmarios Moutsias, *The Nature of Corporate Governance: The Significance of National CAULTURAL Identity*, 2003. Hlm. 2

dari beberapa anggota direksi ada yang merupakan anggota direksi yang bersifat independen yang dipilih untuk mengawasi pengelolaan untuk kepentingan pemegang saham sebagaimana sesuai dengan pengalaman dan reputasi profesional yang dimiliki yang dapat memberikan kontribusi kepada keputusan strategis perusahaan.<sup>4</sup> Amerika Serikat merupakan salah satu negara yang menganut sistem ini dalam tata kelola perusahaannya.

Namun, seiring perkembangan waktu sistem kelola perusahaan yang dilakukan oleh kedua sistem tersebut masih belum dapat mencegah adanya skandal korporasi yang disebabkan oleh pengelolaan perusahaan dan pertimbangan keputusan bisnis yang buruk dari manajemen perusahaan. Sebagai bukti, di tahun 2014 penerbangan Indonesia kembali berduka dengan kondisi yang dialami oleh PT Merpati.

Identifikasi resiko dari keputusan bisnis yang diambil oleh manajemen perusahaan pada dasarnya sudah harus dapat diantisipasi oleh direksi terlepas dari bentuk skandal yang terjadi dan potensi kerugian yang akan dibebankan kepada perusahaan.

Sehingga menjadi sebuah pertanyaan sampai sejauh mana peran pengawasan dewan komisaris dalam mencegah terjadi skandal korporasi terutama di Indonesia yang menganut sistem tata kelola perusahaan yaitu *two-tier board system*.

## B. Model Tata Kelola Perusahaan

Dalam dunia bisnis, dikenal adanya tata kelola perusahaan sebagai suatu sistem yang diperlukan guna memastikan tidak adanya penyalahgunaan tugas dan wewenang organ-organ perusahaan dalam

mengelola dan mengawasi kinerja perusahaan.

Melihat dari sisi hukum, PT didiskualifikasikan sebagai subyek hukum, karena PT telah memenuhi ciri disebut sebagai badan hukum. Di dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 mengenai Perseroan Terbatas (UUPT) secara normatif dengan tegas memberikan informasi bahwa di dalam perusahaan yang dalam hal ini merupakan Perseroan Terbatas (PT) memiliki beberapa organ sebagai salah satu bagian dari tata kelola perusahaan yaitu: Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris. Masing-masing organ memiliki peran, tugas, dan fungsi yang berbeda-beda. Salah satu organ yang cukup krusial dan memang memiliki peran cukup penting adalah dewan komisaris dengan fungsi pengawasannya. Namun ternyata fungsi pengawasannya tersebut tidak hanya diemban oleh dewan komisaris seperti di Indonesia, sebab di negara lain seperti Amerika Serikat, mereka tidak mengenal adanya dewan komisaris. Untuk lebih jelasnya mengenai fungsi pengawasan pada perusahaan akan dijelaskan sebagaimana berikut.

### B.I *Two-tier board* melalui pengawasan dari Dewan Komisarisnya

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa Indonesia menjadi salah satu negara yang menganut sistem *Two-tier board* dalam melaksanakan tata kelola perusahaannya. Tidak hanya Indonesia, Jerman menjadi negara lain yang menganut sistem tersebut.

Dalam sistem ini terdapat pemisahan fungsi yang jelas antara pengelola dan pengawas sehingga diharapkan dengan dibentuknya fungsi berbeda oleh organ yang berbeda akan menumbuhkan transparansi dan pencapaian kinerja perusahaan sesuai dengan rencana perusahaan.

<sup>4</sup> Guido Sten dan Salvador Plaza, *The Role of the Independent Director in CEO Supervision and Turnover*, 2011, hal. 13, <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-133-E-pdf>. (diakses di tanggal 28 Maret 2016).

Lebih lanjut, fungsi dewan komisaris dalam perseroan terbatas adalah bertugas sebagai pengawas direksi. Dalam keadaan normal, masing-masing organ PT bertindak sesuai dengan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.<sup>5</sup> Seperti yang kita ketahui bahwa fungsi dewan komisaris dalam perseroan terbatas adalah untuk mengawasi dan memberikan nasihat kepada direksi, agar perusahaan tidak melakukan perbuatan pelanggaran hukum yang merugikan perseroan, *shareholders*, dan *stakeholders*".<sup>6</sup>

Akan tetapi, di dalam Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) Indonesia, organ dewan komisaris bersifat fakultatif yang artinya boleh ada ataupun tidak.<sup>7</sup> Namun, dalam praktik, apabila diteliti dalam setiap anggaran dasar perusahaan yang masih mengacu pada KUHD, hampir seluruh PT yang didirikan ada organ komisaris".<sup>8</sup> Sehingga, dewan komisaris dianggap sudah diperlukan dalam mendukung kegiatan operasional dan usaha perusahaan atau dalam hal ini merupakan perseroan.

Dewan komisaris dalam menjalankan tugasnya tidak dapat dipengaruhi oleh siapapun.<sup>9</sup> Sebagaimana diketahui bahwa dalam bisnis saat ini, kepentingan masyarakat atau publik menjadi sangat penting seperti di Jerman yang sama-sama menganut sistem ini, pengelolaan perusahaan tidak lagi hanya seputar kepentingan pemegang saham namun untuk kepentingan publik baik dalam bentuk tanggung jawab terhadap

pelayanan, produk dan perilaku perusahaan terhadap sekitar. Sehingga, tidak salah bahwa fungsi utama komisaris adalah mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh manajemen agar maksud dan tujuan pendirian perseroan dapat tercapai.<sup>10</sup>

Dalam UUPT pada pasal 108, tugas-tugas dari dewan komisaris antara lain:

Melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan dan memberi nasihat kepada Direksi.

Pengawasan dan pemberian nasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan.

Secara rinci, tugas yang wajib dilakukan oleh dewan komisaris diatur di pasal 116 UUPT yaitu:

- a. Membuat risalah rapat dewan komisaris dan menyimpan salinannya;
- b. Melaporkan kepada perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya kepada perseroan tersebut dan perseroan lainnya;
- c. Memberikan laporan tentang tugas pengawasan yang telah dilakukan selama tahun buku yang baru lampau kepada RUPS.

Lebih lanjut dalam prakteknya pekerjaan dan tugas dari dewan komisaris lebih banyak diemban oleh seseorang yang juga bertindak sebagai komisaris utama yang juga merupakan pemegang saham mayoritas perusahaan. Sehingga, pemisahan fungsi dan peran tidak lagi memberikan banyak perbedaan signifikan. Serta apabila ini terjadi, akan terjadi adanya benturan kepentingan untuk dua peran dan fungsi

<sup>5</sup> Gatot Supramono, *Hukum Perseroan Terbatas*, (Jakarta : PT. Penerbit Djambatan Jakarta, 2008)

<sup>6</sup> Ridwan Khairandy, *Tentang Perseroan Terbatas, Doktrin, Peraturan Perundang-Undangan dan Yurisprudensi*, (Yogyakarta: Penerbit Kreasi Total Media Yogyakarta, 2018) hlm. 244

<sup>7</sup> Sentosa Sembiring, *Hukum Perusahaan tentang Perseroan Terbatas*, (Bandung: CV Nuansa Aulia, 2013), Hlm. 110.

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> *Ibid.* Hlm. 111

yang berbeda tersebut. Padahal *check and balance* adalah syarat utama dalam efektifnya *good corporate governance*.<sup>11</sup>

Ada beberapa jenis komisaris diantaranya adalah komisaris independen dan komisaris utusan sebagaimana diterangkan dalam UUPT Pasal 120. "Dalam anggaran dasar, Perseroan dapat mengatur adanya 1 (satu) orang atau lebih komisaris independen dan 1 (satu) orang komisaris utusan. Komisaris independen. Penunjukkan seorang komisaris haruslah merupakan komisaris yang memenuhi persyaratan sebagaimana dibahas di dalam peraturan perundang-undangan Republik Indonesia.

## **B.II One single-tier board melalui Direktur Independen**

Dalam sistem *One single-tier boards*, pegawai perusahaan bisa jadi merupakan anggota direksi.<sup>12</sup> Amerika Serikat merupakan salah satu negara yang mengadopsi sistem ini. "*In the U.S. corporate governance can apply to all companies, whether public or private, depending the source of the scandals*"

Tidak seperti di Jerman dan di Indonesia, tidak ada dewan pengawas atau komisaris karena pemegang saham langsung mengawasi kinerja perusahaan. Di dalam perusahaan terbuka di Amerika Serikat, *The Securities and Exchange Commission (SEC)* mengeluarkan aturan terkait dengan keharusan bagi perusahaan-perusahaan untuk memiliki direktur yang bersifat independen atau mandiri di dalam lingkup direksinya walaupun pada kenyataannya para direktur independen ini tidak mengerjakan atau

bersinggungan dengan kegiatan sehari-hari perusahaan.

Dibuatkannya menjadi satu bagian, menjadikan adanya rasa memiliki di antara para anggota direksi yang tentunya diharapkan dapat membuat keputusan yang lebih lanjut. Lebih lanjut, dengan tidak adanya pemisahan, pengambilan keputusan akan menjadi lebih terwakili sebab tidak seperti pada *two-tier board*, direktur independen dapat turut andil memberikan kontribusi pada keputusan perusahaan. Akan tetapi potensi akan terjadinya benturan kepentingan akan terjadi sebab tidak adanya pemisahan organ yang jelas untuk dua fungsi yang berbeda.

Sebagai informasi bahwa dalam sistem ini, karyawan-karyawan yang memiliki posisi tinggi bekerja secara mandiri sebagai bawahan dari pemilik perusahaan tersebut. Untuk itulah, dapat dilihat perbedaan nyata antara *two-tier boards* dan *one single-tier board* adalah asal penunjukkan dan kepentingan yang dianut oleh pengawasan yang dilakukan oleh dewan komisaris maupun oleh direktur independen.

## **C. Studi Kasus: Skandal Korporasi di Indonesia: Bangkrutnya PT Merpati Nusantara Airlines**

Pada bagian ini, akan diuraikan secara ringkas terkait dengan kasus yang menyelimuti sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Merpati Nusantara Airlines. Namun penting untuk dapat mengupas sedikit sejarah dari perusahaan BUMN ini. PT Merpati Nusantara Airlines (PT Merpati) adalah sebuah maskapai penerbangan di Indonesia yang didirikan dan mulai beroperasi sejak September 1962. Pada awal pendiriannya, PT Merpati ditujukan sebagai maskapai untuk penerbangan domestik ke wilayah-wilayah terpencil di Indonesia seperti ke Indonesia bagian Timur. Guna menambah kinerja yang

<sup>11</sup> *Ibid.* Hlm. 113

<sup>12</sup> Andreas M. Fleckner and Klause J. Hopt. *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*,

lebih baik, PT Merpati pernah menjadi bagian dari PT Garuda Indonesia (PT Garuda). Namun hal tersebut tidak berlangsung lama sebab PT Merpati pada akhirnya kembali berdiri sendiri.

Permasalahan yang menimpa PT Merpati dipicu adanya utang besar yang membelit PT Merpati sebagai akibat dari buruknya kinerja manajemen PT Merpati. Utang itu terjadi sebab adanya pembelian pesawat – pesawat sebagai armada PT Merpati yang nilainya sangat fantastis namun tidak sebanding dengan pendapatan yang diterima oleh PT Merpati. Pada tahun 2014, PT Merpati menanggukkan seluruh penerbangan dikarenakan masalah keuangan yang bersumber dari berbagai utang. PT Merpati membutuhkan dana sebesar Rp. 7,2 triliun untuk dapat beroperasi kembali. Utang PT Merpati meliputi beberapa utang yang diterima dari suntikan dana yang bersal dari pemerintah melalui beberapa BUMN seperti PT Garuda Indonesia, PT Bank Mandiri, dan PT Pertamina (Persero).

PT Merpati akhirnya diajukan untuk dipailitkan dan dilakukan PKPU (Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang) dimana sebelumnya PT Merpati telah lolos dua kali di tahun 2016. Nmaun di tahun 2018, PKPU yang diajukan oleh PT Parewo Aero Katering pada akhirnya dikabulkan oleh Pengadilan Niaga Surabaya.

PT Merpati telah berkali-kali merubah struktur organisasinya baik direksi maupun dewan komisaris hingga hal tersebut membuat timbulnya atau bocornya banyak informasi. Bahkan salah satu Direktur Utama yang juga merupakan Komisaris yaitu Rudy Setyopurnomo diadili di pengadilan karena adanya kasus terkait dengan perannya dalam kebangkrutan PT Merpati dan pencemaran nami baik terkait adanya email Komisaris Utama PT Merpati kepada jajaran direksi.

Sehingga dapat kita lihat bahwa peran dari dewan komisaris tidak secara signifikan terjadi bahkan guna untuk

mencegah skandal namun malah memunculkan skandal.

PT Merpati sendiri, pada akhirnya membuat skema restrukturisasi utang dimana ditempuh dengan menjadikannya menjadi saham<sup>13</sup> Hingga tahun 2018, direncanakan bahwa PT Merpati dapat diselamatkan dengan adanya investasi yang akan masuk sehubungan dengan adanya calon investor yang akan diputuskan di bulan Nopember 2018.

#### **D. Parameter terbaik Bagaimana Fungsi Pengawasan Korporasi guna Mencegah Skandal Korporasi dari Kedua Tipe Pengawasan Manajemen Korporasi**

Menilik atas apa yang telah terjadi di PT Merpati dan bagaimana kinerja dari manajemen dan dewan komisarisnya, dapat dilihat bahwa skandal korporasi yang telah terjadi merupakan sebuah hasil nyata dari tidak berjalannya peran masing-masing organ perusahaan atau perseroan. Utang yang mencapai triliyunan yang tidak diimbangi dengan pendapatan yang seharusnya menjadi sinyal kuat adanya kejanggalan dalam pengambilan keputusan bisnis yang diambil oleh manajemen.

Namun pakah dengan adanya direktur yang independen maka akan menjadi beda keadaanya? Hal ini tidak dapat dijamin. Namun seperti diketahui pada kasus yang menimpa mantan presiden direktur yang juga merupakan menjabat sebagai komisaris utama, maka tidak ada bedanya perannya sebagai independen direktur pada sistem *one single-tear tear*.

Hal ini menjadi keliru sebab, pada kasus yang menimpa PT Merpati, kedua fungsi tersebut semetinya diemban oleh

<sup>13</sup> Hedra Kusuma, “*Begini Perkembangan Proses Penyelamatan Merpati Air*”, <https://economy.okezone.com/read/2016/10/13/320/1513682/begini-perkembangan-proses-penyelamatan-merpati-air>.

dua orang yang berbeda. Terlebih, dengan adanya kasus pidana yang menjeratnya tentunya mengindikasikan tidak adanya *check and balance* dalam tata kelola perusahaan.

Kondisi yang menimpa PT Merpati dapat dipastikan disebabkan oleh adanya kesalahan anggota dewan komisaris dan tidak berjalannya fungsi mereka. Pada dasarnya, kesalahan anggota dewan komisaris tidak dapat berdiri sendiri, melainkan berkaitan erat dengan kesalahan dari direksi. Tanggung jawab tersebut dapat dikesampingkan, dimana pada Pasal 114 ayat (5) UUP, hal-hal yang dapat menyingkirkan langsung tanggung jawab pribadi anggota dewan komisaris, disebut secara limitatif pada pasal tersebut yang terdiri dari:

1. Apabila dapat membuktikan, telah melakukan pengawasan dengan itikad baik dan hati-hati untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud serta tujuan perseroan;
2. Dapat membuktikan, tidak mempunyai kepentingan pribadi baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan direksi yang mengakibatkan kerugian; dan
3. Dapat membuktikan, telah memberikan nasihat kepada direksi untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut.<sup>14</sup>

Namun, pada akhirnya belum secara signifikan dapat terlihat bagaimana dewan komisaris dapat berperan mengawasi kinerja manajemen.

## E. Kesimpulan

Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan atau perseroan membutuhkan manajemen yang diwakili oleh direksi guna memutuskan keputusan bisnis dalam operasional

kesehariannya. Lebih lanjut kinerja direksi diawasi oleh dewan direksi yang telah diamanatkan oleh UUP. Sistem tata kelola inilah yang dianut oleh Indonesia melalui sistem *two-tier board*. Berbeda dengan Indonesia, Amerika Serikat menganut *one single-tier board* dimana tidak ada organ terpisah dalam mengelola dan mengawasi namun pengawasan dilakukan oleh pemegang saham melalui penunjukan direktur independen.

Dalam kasus yang menimpa PT Merpati, tidak ditemukan adanya fungsi pengawasan dewan komisaris yang dapat mengendalikan pengelolaan perseroan secara baik guna menciptakan *check and balance*. Pembelian pesawat sebagai armada yang nilainya terlampaui jauh dengan pendapatan yang didapat tentunya membuat perseroan menjadi merugi dan terlilit utang. Peran dewan direksi tidak dimaksimalkan dengan cukup baik guna mencegah terjadi skandal korporasi yang pada dasarnya akan sangat mudah terjadi pada perusahaan sekalipun perusahaan tersebut merupakan BUMN

Penting bagi pemerintah untuk dapat menemukan formula hukum terbaik dalam bentuk peraturan yang lebih tegas dimana apabila sekalipun tetap dengan sistem tata kelola yang saat ini diadopsi, tidak ada ruang bagi dewan komisaris dan direksi untuk tidak menjalankan fungsi dan perannya sebagaimana telah diamanatkan oleh anggaran dasar perseroan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

<sup>14</sup> M. Yahya Harahap, 2009, *Hukum Perseroan Terbatas*, Sinar Grafika, Jakarta, Hlm. 461

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Andreas M. Fleckner and Klaus J. Hopt. *Comparative Corporate Governance: A Functional and International Analysis*,  
Gatot Supramono, *Hukum Perseroan Terbatas*, (Jakarta : PT. Penerbit Djambatan Jakarta, 2008)  
Janet Dine and Marios Moutsias, *The Nature of Corporate Governance: The Significance of National CULTURAL Identity*, 2003.  
M. Yahya Harahap, 2009, *Hukum Perseroan Terbatas*, Sinar Grafika, Jakarta.  
Reiner Kraakman, dkk, *The Anatomy of Corporate Law: A comparative AND Functional Approach*, 2004.  
Ridwan Khairandy, *Tentang Perseroan Terbatas, Doktrin, Peraturan Perundang-Undangan dan Yurisprudensi*, (Yogyakarta: Penerbit Kreasi Total Media Yogyakarta, 2018).  
Sentosa Sembiring, *Hukum Perusahaan tentang Perseroan Terbatas*, (Bandung: CV Nuansa Aulia, 2013).  
Slamet Santoso, *Teori-Teori Psikologi Sosial*, (Bandung: Refika Aditama, 2010).

### B. DOKUMEN DAN JURNAL

- Guido Sten dan Salvador Plaza, *The Role of the Independent Director in CEO Supervision and Turnover*, 2011, hal. 13, <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-133-E-pdf>. (diakses di tanggal 28 Maret 2016).  
Hedra Kusuma, “*Begini Perkembangan Proses Penyelamatan Merpati Air*”, [https://economy.okezone.com/read/2016/10/13/320/1513682/begini-perkembangan-proses-penyelamatan-merpati air](https://economy.okezone.com/read/2016/10/13/320/1513682/begini-perkembangan-proses-penyelamatan-merpati-air).