

gaskita
Juaranya Gas Ngalir Terus

by **PGN**



PLN

Konferensi Auditor Internal **GOVERNANCE 5.0** Redefining Board Oversight and Internal Audit in a Digital-First Era



Business Judgement Rule dalam Praktek

Presenter:
Ira Puspadewi

for: Konferensi Auditor Internal
Yogyakarta, 9 Juli 2026

MY BACKGROUND



PENGALAMAN KERJA

- 2017 – 2024 • CEO of PT ASDP Indonesia Ferry (Persero)
- 2016 – 2017 • Director of Network, Retail, and HR PT Pos Indonesia
- 2014 – 2016 • CEO of PT Sarinah (Persero)
- 1997 – 2014 • Gap Inc. Last Post : Global Initiative Director
(Covering Asia Region - 7 Countries)
- 1991 – 1997 • YLKI and The Asia Foundation



PENDIDIKAN

- 2018 • Doctor in Strategic Management
University of Indonesia
- 1995 • Master in Development Management
Asian Institute of Management, Manila – The Philippines
- 1990 • Bachelor of Science
Socio-Economics, Faculty of Animal Husbandry, Brawijaya University, Malang, Indonesia



Ira Puspadewi

ASDP: ANTARA PENUGASAN & PROFIT

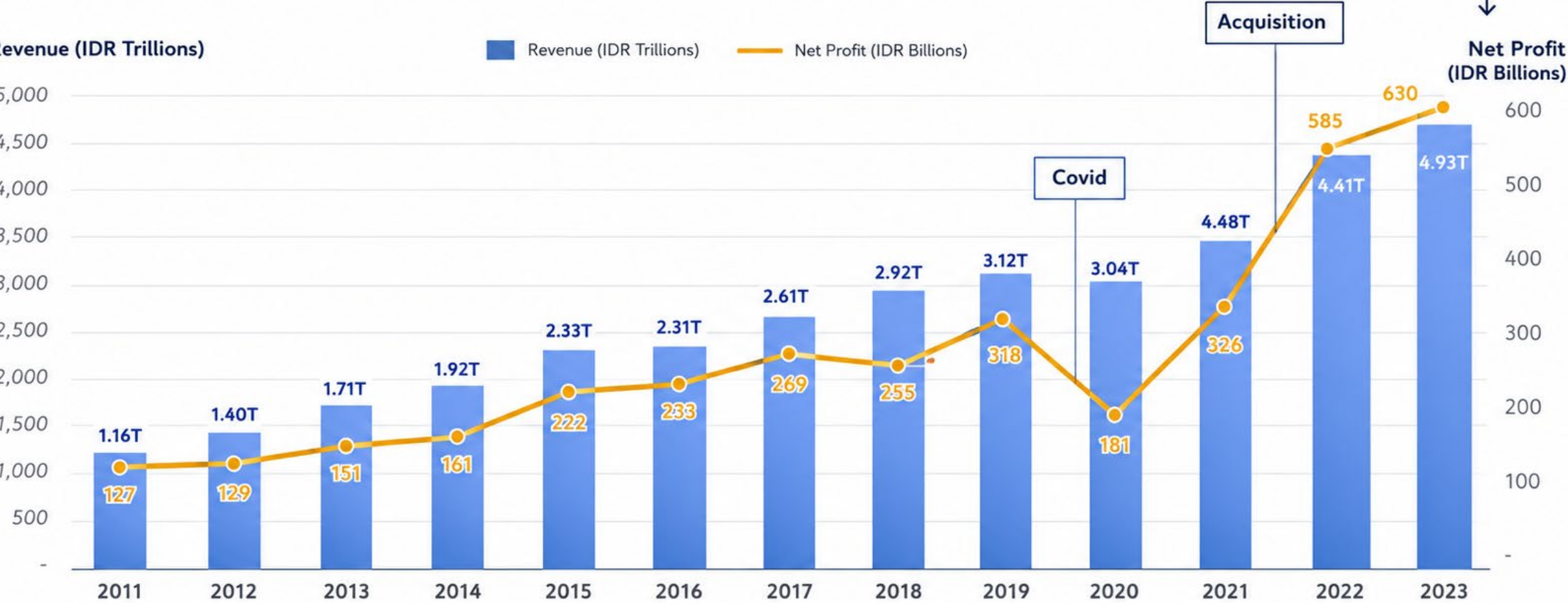


BREAKING RECORDS EVERY YEAR

All time highest profit & revenue in 2023



All Time Highest Profit & Revenue



Note: T = Trillion, B = Billion
Source: Company Annual Reports



Why Some Countries are Rich and Some are Poor

Why Are Some Countries Rich and Others Poor?

Two Main Perspectives

“ Geography influences a country’s opportunities, but **institutions determine** how those opportunities are used.



1. GEOGRAPHIC PERSPECTIVE

— Geography largely determines economic prosperity.

KEY GEOGRAPHIC FACTORS

-  Climate
-  Disease burden
-  Natural resources
-  Distance from markets
-  Access to rivers and ports
-  Terrain & transportation costs
-  Exposure to natural disasters
-  Agricultural productivity

HOW GEOGRAPHY SHAPES PROSPERITY

-  Lower transportation costs
-  Higher agricultural surplus
-  Greater trade opportunities
-  Better public health
-  Faster diffusion of ideas

EXAMPLES



Singapore
(Strategic location)



Norway
(Resources + institutions)



Australia
(Resources, ports)



Landlocked countries in parts of Africa often face higher trade costs.



2. INSTITUTIONAL PERSPECTIVE

— The quality of institutions determines prosperity.

KEY INSTITUTIONAL FACTORS

-  Rule of law ★
-  Property rights
-  Government effectiveness ★
-  Low corruption ★
-  Political stability ★
-  Competitive markets
-  Education & innovation policies ★
-  Inclusive political and economic institutions

HOW INSTITUTIONS DRIVE PROSPERITY

-  Higher investment
-  Greater innovation
-  Better productivity
-  Entrepreneurship
-  Sustainable long-term growth

EXAMPLES



North Korea
(Weak institutions)

vs.



South Korea
(Strong institutions)



Resource-rich countries can remain poor under weak governance (resource curse).



SOURCES

- Diamond, J. (1997). *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. W. W. Norton & Company.
- Sachs, J. D. (2001). *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. The Penguin Press.
- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishers.
- World Bank. (2025). *World Development Indicators 2025*.
- World Economic Forum. (2025). *Global Competitiveness Report 2025*.
- Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2025*.

Global Innovation Leaders

China enters the global top 10 (2025)

GLOBAL INNOVATION INDEX 2021

1	Switzerland
2	Sweden
3	United States
4	United Kingdom
5	South Korea
6	Netherlands
7	Finland
8	Singapore
9	Denmark
10	Germany



Only one
country
changed in
the Top 10
(2021–2025).

GLOBAL INNOVATION INDEX 2025

1	Switzerland	– 0
2	Sweden	– 0
3	United States	– 0
4	South Korea	↑ 2
5	Singapore	↓ 1
6	Finland	↑ 1
7	United Kingdom	↓ 2
8	Netherlands	– 0
9	Denmark	– 0
10	China	↑ 2
–	Germany	↓ Out



INSIGHT

China entered the Global Innovation Index Top 10 for the first time in 2025, replacing Germany.

Source: World Intellectual Property Organization (WIPO),
Global Innovation Index 2021; Global Innovation Index 2025.

Innovation, Prosperity, and Population in ASEAN (2025)



ASEAN Countries Ranked by Global Innovation Index and Key Socioeconomic Indicators

RANK IN ASEAN	COUNTRY	GLOBAL INNOVATION RANK (2025) (Global Innovation Index)	GDP PER CAPITA (US\$, 2025) Current US\$	POPULATION (2025) (Million)
1	 Singapore	5	 ~93,000	 6.0
2	 Malaysia	34	 ~13,500	 34.5
3	 Vietnam	44	 ~4,700	 101.3
4	 Thailand	45	 ~8,000	 71.7
5	 Philippines	50	 ~4,100	 118.7
6	 Indonesia	55	 ~4,900	 285.0
7	 Brunei Darussalam	88	 ~35,000	 0.5
8	 Cambodia	100	 ~2,800	 17.0
9	 Lao PDR	109	 ~2,600	 7.8
10	 Myanmar	122	 ~1,200	 54.1



WHY THIS MATTERS

Innovation drives productivity, attracts investment, and creates sustainable prosperity for nations and their people.



Sources: World Intellectual Property Organization (WIPO), Global Innovation Index 2025 | IMF, World Economic Outlook Database 2025 | United Nations, World Population Prospects 2024

Note: GDP per capita in current US\$.

Innovation Index and GDP: A Positive, Significant Relationship

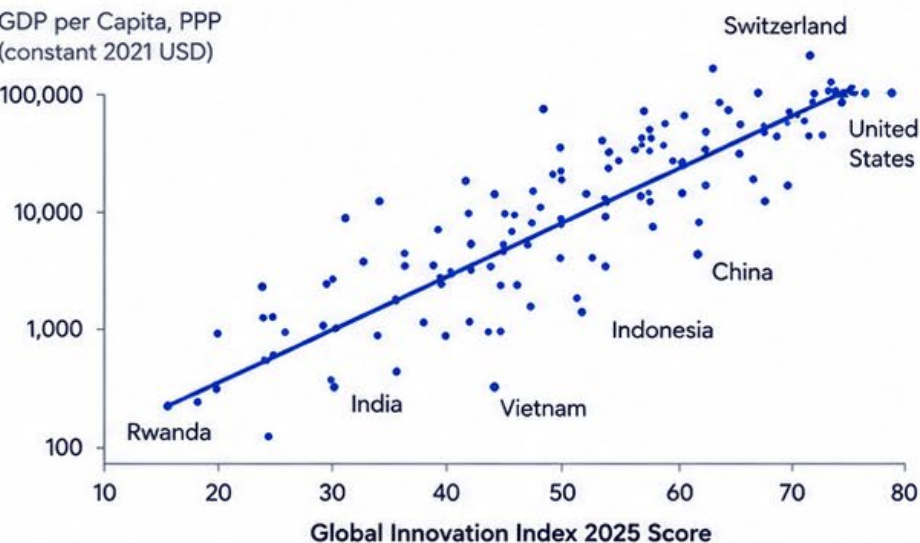
Countries with higher Innovation Index scores consistently achieve higher GDP per capita.

The relationship is **positive, strong, and statistically significant**.

 All data and rankings are for **2025**.

EVIDENCE: POSITIVE CORRELATION (2025)

Global Innovation Index vs. GDP per Capita (2025) 133 economies




Correlation Coefficient (r)
+0.74
Strong positive correlation
Statistically significant at the 1% level



In 2025, countries with higher Innovation Index scores consistently achieve higher levels of income per person.

WHY INNOVATION LEADS TO HIGHER GDP

- **1 Higher Productivity**
Innovation leads to better technologies, smarter processes, and more efficient use of resources—driving higher output per worker.
- **2 New Industries & Jobs**
Innovation creates new products, services, and industries, generating high-quality jobs and expanding economic opportunities.
- **3 Global Competitiveness**
Innovative countries produce higher-value goods and services, strengthening exports and attracting investment.
- **4 Higher Wages & Living Standards**
Productivity gains and value creation translate into higher incomes, better quality of life, and inclusive growth.
- **5 Long-term Economic Resilience**
Innovation enables economies to adapt to change, solve complex challenges, and sustain growth over the long term.



KEY TAKEAWAY

Innovation is a powerful driver of economic growth. Investing in innovation today builds a **more prosperous, competitive, and resilient future**.

TOP INNOVATION LEADERS (2025)

- **1. Switzerland**
Innovation Index
69.6
- **2. Sweden**
Innovation Index
64.2
- **3. United States**
Innovation Index
62.4
- **4. Singapore**
Innovation Index
61.5
- **5. United Kingdom**
Innovation Index
59.8

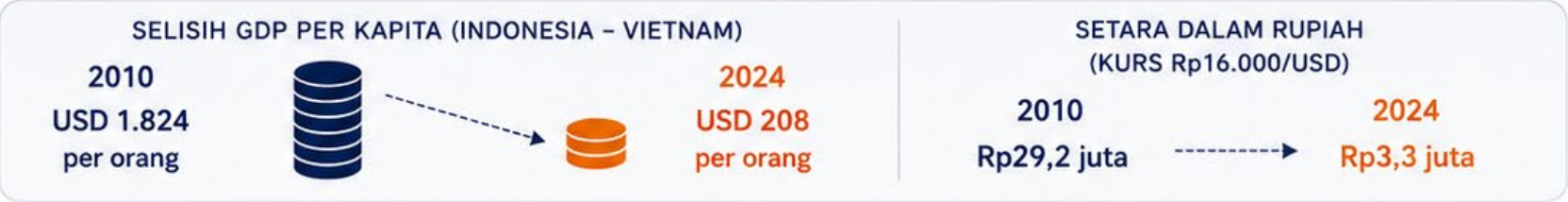


Evidence from 133 economies in 2025 shows a **strong positive relationship** between innovation and prosperity.

GDP PER KAPITA: INDONESIA VS VIETNAM

PERBANDINGAN GDP PER KAPITA (USD PER ORANG)

TAHUN	INDONESIA (USD)	VIETNAM (USD)	VIETNAM (% DARI INDONESIA)
 2010	3.122 	1.298 	41,6% 
 2024	5.273 	5.065 	96,0% 



Pada tahun 2010, GDP per kapita Indonesia sekitar **2,4 kali** GDP per kapita Vietnam.



Pada tahun 2024, GDP per kapita Vietnam telah mencapai **96%** dari GDP per kapita Indonesia.



Selisih GDP per kapita Indonesia dan Vietnam pada tahun 2024 tinggal **USD 208 per orang.**



Dengan kurs Rp16.000/USD, selisih tersebut setara sekitar **Rp3,3 juta per orang.**



SUMBER DATA:
World Bank



PESAN KUNCI:

Dalam 14 tahun terakhir, Vietnam berhasil memperkecil kesenjangan GDP per kapita terhadap Indonesia dari selisih lebih dari dua kali lipat menjadi hanya **USD 208 per orang.**





**This is why
innovation
is needed.**

Corporate Actions

“An activity carried out by a company that materially impacts its stakeholders”

KEY CORPORATE ACTIONS

01



Dividends

02



Stock Splits

03



Bonus Shares

04



Rights Issues

05



Mergers & Acquisitions (M&A)

06



Delisting

07



Spin-offs

08



Share Buybacks

PIHAK KOMPETEN & BERWENANG YANG DILIBATKAN

DUE DILLIGENCE & VALUASI ASET



PWC
Legal Due Dilligence



Hiswara Numajin & Tanjung
Legal Due Dilligence



BKI
Engineering Due Dilligence



MBPru
Penilai Aset (KJPP Aset)

FINANCIAL ADVISOR & VALUASI PERUSAHAAN



SMI
Financial Advisor



SRR Konsultan
Penilai Bisnis
Perusahaan Target

PENDAMPINGAN INSTANSI NEGARA



BPKP



**KEMENTERIAN
PERHUBUNGAN**



JAMDATUN



BUMN

AUDIT POST AKUISISI

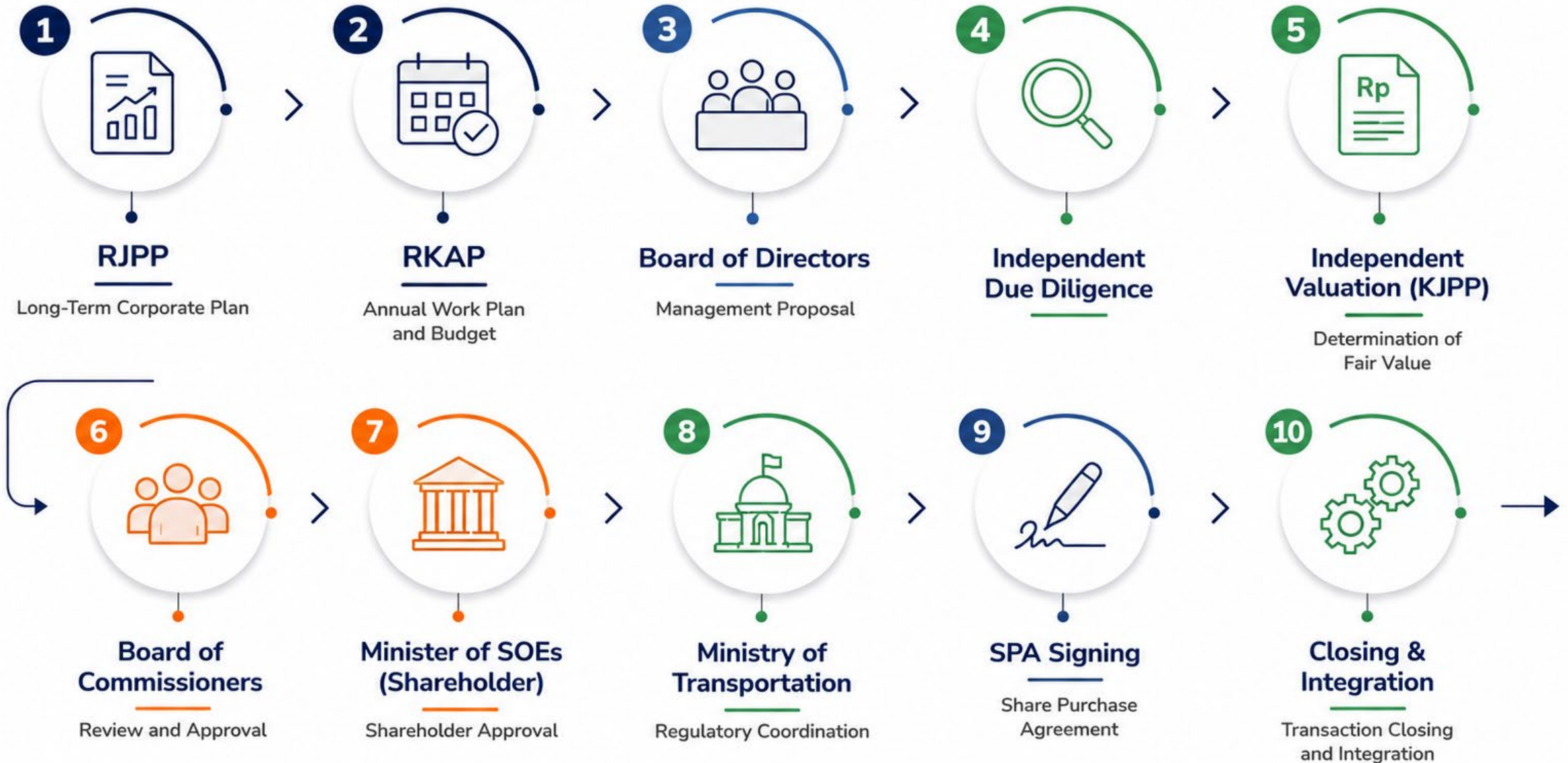


KPPU



BPK
BADAN
PEMERIKSA
KEUANGAN

Hierarchy of **Approval** and Sequences





Menurut Ketua Majelis Hakim para terdakwa seharusnya

DILEPASKAN DARI SEGAL TUNTUTAN HUKUM



1



**KEPUTUSAN BISNIS
YANG DILINDUNGI
BUSINESS JUDGMENT
RULE**

Akuisisi PT Jembatan Nusantara merupakan kebijakan korporasi (*corporate policy*) yang masuk dalam ranah risiko bisnis. Keputusan tersebut telah melalui **proses bisnis lazim** sehingga dinilai dengan **doktrin BJR**, bukan langsung sebagai tindak pidana korupsi.

2



**TIDAK ADA BUKTI NIAT JAHAT
(MENS REA) ATAU
KEUNTUNGAN PRIBADI**

Tidak ditemukan keuntungan pribadi, benturan kepentingan, motif ekonomi pribadi, maupun pengayaan diri sendiri. **Unsur kesalahan pidana tidak terbukti hanya karena keputusan bisnis kemudian dipersoalkan.**

3



**PROSES PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DILAKUKAN
DENGAN ITIKAD BAIK
DAN KEHATI-HATIAN**

- Telah dilakukan *due diligence* yang komprehensif.
- Melibatkan sejumlah konsultan profesional.
- Memperoleh persetujuan berlapis dari komisaris, RUPS, dan Kementerian BUMN.
- Tidak ditemukan konflik kepentingan.

Syarat-syarat perlindungan BJR terpenuhi yang menghitung KN.

4



**TERDAPAT KERAGUAN SERIUS
MENGENAI KERUGIAN NEGARA**

- Terdapat perbedaan pendapat ahli yang tajam.
- **Terdapat persoalan mengenai pihak yang menghitung KN.**
- Metode perhitungan dianggap mengandung kelemahan mendasar.
- Keraguan tersebut cukup signifikan sehingga tidak layak tuntutan dijadikan dasar pemidanaan.

5



**BERLAKU ASAS
IN DUBIO PRO REO**

Terdapat keragu-raguan substansial, material, dan fundamental. Dalam kondisi ketika bukti dapat menghasilkan dua kesimpulan yang sama kuat, hukum pidana mengharuskan hakim memilih kesimpulan yang menguntungkan terdakwa.



Menurut Ketua Majelis Hakim para terdakwa seharusnya

DILEPASKAN DARI SEGALA TUNTUTAN HUKUM



UTAMAKAN PENYELESAIAN NON-PIDANA TERLEBIH DAHULU

Hukum pidana adalah
upaya terakhir
(ultimum remedium).

KEKHAWATIRAN YANG LEBIH LUAS



Kriminalisasi
keputusan bisnis akan
membuat direksi
BUMN takut
mengambil risiko.



Profesional terbaik
enggan menjadi
pengurus BUMN.



Inovasi dan
ekspansi perusahaan
negara dapat
terhambat.



Jika ada kesalahan
manajerial, gunakan
mekanisme perdata,
administratif, atau
perbaiki tata kelola,
bukan hukum pidana.

KEKHAWATIRAN YANG LEBIH LUAS:

KRIMINALISASI KEPUTUSAN BISNIS



Ketua Majelis Hakim memperingatkan bahwa jika setiap keputusan bisnis BUMN yang kemudian dinilai tidak optimal dipidana sebagai korupsi, maka:



1

Direksi BUMN akan takut mengambil risiko bisnis.



2

Profesional terbaik enggan menjadi pengurus BUMN.



3

Inovasi dan ekspansi perusahaan negara dapat terhambat.

PERBANDINGAN 2 UU BUMN

Perbandingan aspek utama antara UU No. 19 Tahun 2003 dan UU No. 16 Tahun 2025

NO.	ASPEK PERBANDINGAN	UU No. 19 Tahun 2003	UU No. 16 Tahun 2025
1	 FOKUS TUJUAN UTAMA	 Keseimbangan antara mengejar keuntungan dan pelayanan publik (<i>public service obligation</i>).	 Mengoptimalkan nilai investasi, profesionalisme internasional, dan fokus pada keuntungan (<i>profit orientation</i>).
2	 KELEMBAGAAN & PENGELOLAAN	 Dikelola dan dibina secara birokratis langsung di bawah Kementerian BUMN.	 Operasional investasi dipisah ke Badan Pengelola Investasi (Danantara); Kementerian BUMN bertransformasi menjadi BP BUMN sebagai regulator.
3	 PERLINDUNGAN HUKUM ORGAN	 Belum diatur secara eksplisit pada level undang-undang untuk kerugian bisnis murni.	 Mengadopsi tegas <i>Business Judgment Rule</i> (Pasal 3Y); direksi aman dari tuntutan hukum jika bertindak dengan iktikad baik.
4	 PERAN SOSIAL & UMKM	 Menekankan bimbingan langsung dan bantuan untuk pengusaha ekonomi lemah/koperasi.	 Dialihkan melalui skema investasi yang lebih mandiri dan profesional tanpa membebani efisiensi korporasi.



INTI PERUBAHAN

UU No. 16 Tahun 2025 membawa BUMN ke arah **korporasi modern, profesional, dan berorientasi profit**, dengan tetap memperkuat **tata kelola dan perlindungan hukum** bagi pengurus.

... —● DASAR HUKUM PERLINDUNGAN PENGAMBIL KEPUTUSAN BISNIS ● — ...

A



**UU PT. No. 40
tahun 2007,
pasal 97 ayat 5
(direksi)**



Anggota Direksi tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kerugian perseroan apabila dapat membuktikan telah menjalankan tugas dengan itikad baik, kehati-hatian, dan tanpa benturan kepentingan.

B



**UU PT. No. 40
tahun 2007,
pasal 97 ayat 5
(komisaris)**



Anggota Komisaris tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas kerugian perseroan apabila dapat membuktikan telah melakukan pengawasan dengan itikad baik, kehati-hatian, dan tanpa benturan kepentingan.

C



**UU BUMN NO 16
TAHUN 2025,
pasal 3 Y,
bagi BP BUMN,
organ, pegawai**



Kepala BP BUMN serta organ dan pegawai Badan tidak dapat dimintai pertanggungjawaban hukum atas kerugian apabila dapat membuktikan telah bertindak dengan itikad baik, kehati-hatian, tanpa benturan kepentingan, dan tanpa memperoleh keuntungan pribadi secara tidak sah.

PERBEDAAN PASAL 2 & PASAL 3 UU TIPIKOR

Dua Pasal Kunci dalam Pemberantasan Korupsi



PASAL 2 UU TIPIKOR

Perbuatan
Melawan Hukum

+

Memperkaya
Diri/Orang Lain

+

Kerugian
Negara



1. PERBUATAN MELAWAN HUKUM

Melakukan perbuatan
yang bertentangan
dengan hukum.



2. MEMPERKAYA DIRI/ORANG LAIN/ KORPORASI

Tujuannya untuk
memperkaya diri sendiri,
orang lain, atau
suatu korporasi.



3. KERUGIAN NEGARA

Dapat merugikan
keuangan negara atau
perekonomian negara.



BERLAKU UNTUK SETIAP ORANG

Tidak harus memiliki
jabatan atau kewenangan
tertentu.



ANCAMAN PIDANA

Minimum 4 Tahun
Maksimum 20 Tahun atau
Seumur Hidup

Denda: Rp200 juta – Rp1 miliar



PASAL 3 UU TIPIKOR

Penyalahgunaan Wewenang
karena Jabatan

+

Menguntungkan Diri/
Orang Lain

+

Kerugian
Negara



1. PENYALAHGUNAAN WEWENANG KARENA JABATAN

Menyalahgunakan kewenangan,
kesempatan, atau sarana yang
ada padanya karena jabatan
atau kedudukan.



2. MENGUNTUNGKAN DIRI/ORANG LAIN/ KORPORASI

Tujuannya untuk
menguntungkan diri sendiri,
orang lain, atau
suatu korporasi.



3. KERUGIAN NEGARA

Dapat merugikan
keuangan negara atau
perekonomian negara.



UMUMNYA DIKENAKAN PADA PIHAK YANG MEMILIKI JABATAN/KEWENANGAN

Karena harus ada kewenangan,
kesempatan, atau sarana yang
melekat pada jabatan.



ANCAMAN PIDANA

Minimum 1 Tahun
Maksimum 20 Tahun atau
Seumur Hidup

Denda: Rp50 juta – Rp1 miliar



INTI PERBEDAAN:

Pasal 2 menitikberatkan pada **PERBUATAN MELAWAN HUKUM** yang memperkaya, sedangkan Pasal 3 menitikberatkan pada **PENYALAHGUNAAN WEWENANG** karena jabatan.

DEFINISI KORUPSI

Menurut Berbagai Lembaga Dunia

01



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL

“

*The abuse of
entrusted power
for private gain.*

”

02



UNDP

“

*Misuse of
entrusted power
for private gain.*

”

03



WHO

“

*Abuse of
entrusted power
for private gain.*

”

PRIVATE
GAIN



**UNCAC (United Nation
Convention on Anti Corruption):**

tidak mendefinisikan korupsi
berdasarkan timbulnya kerugian
negara semata.

Sebaliknya, UNCAC menggunakan
pendekatan offence-based, yaitu
mengidentifikasi berbagai perbuatan
koruptif seperti bribery, embezzlement,
abuse of functions, dan trading in
influence yang umumnya mensyaratkan
adanya *intentional conduct* atau
penyalahgunaan kewenangan.

IMPLIKASI UNCAC BAGI INDONESIA



UNCAC

United Nations
Convention against
Corruption



RATIFIKASI UNCAC MELALUI
UU No. 7 Tahun 2006

“Pemberantasan korupsi harus berfokus pada perbuatan koruptif yang disengaja (*intentional conduct*), bukan semata-mata pada terjadinya kerugian negara.”

1 PENEGAKAN HUKUM BERBASIS UNSUR PIDANA



FOKUS PEMBUKTIAN:

- Penyalahgunaan kewenangan
- Konflik kepentingan
- Suap atau gratifikasi
- Penggelapan aset negara
- Keuntungan pribadi yang tidak sah
- Niat jahat (*mens rea*)

✓ Bukan hanya membuktikan adanya kerugian negara.

2 PERLINDUNGAN KEPUTUSAN BISNIS YANG BERTIKAD BAIK



BUSINESS JUDGMENT RULE (BJR)

Direksi tidak seharusnya dipidana apabila:

- ✓ bertindak dengan itikad baik;
- ✓ berdasarkan informasi yang memadai;
- ✓ tanpa konflik kepentingan;
- ✓ tidak memperoleh keuntungan pribadi.



Mendorong direksi untuk mengambil keputusan strategis demi kepentingan perusahaan dan negara.

3 MENCEGAH KRIMINALISASI RISIKO BISNIS



KERUGIAN INVESTASI TIDAK SELALU BERARTI KORUPSI.

Contoh:

- proyeksi pasar meleset;
- investasi gagal;
- valuasi terlalu optimistis;
- risiko bisnis tidak terwujud.



Diperlukan pembuktian unsur koruptif terlebih dahulu sesuai prinsip pada UNCAC.

4 MENDORONG IKLIM INVESTASI DAN TATA KELOLA



DAMPAK POSITIF:

- Direksi lebih berani mengambil keputusan strategis.
- Profesional terbaik tidak takut mengelola BUMN.
- Inovasi dan ekspansi usaha dapat berjalan.
- Akuntabilitas tetap terjaga melalui prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance*).



**PESAN
UTAMA**



UNCAC tidak memandang kerugian negara sebagai korupsi secara otomatis.



Korupsi harus dibuktikan melalui adanya penyalahgunaan kewenangan, keuntungan yang tidak semestinya, atau niat jahat (*mens rea*).

IMPLIKASI UNCAC BAGI INDONESIA



Pemberantasan korupsi yang efektif tanpa menghambat pengambilan keputusan bisnis yang sah.



Perlindungan bagi pejabat dan direksi yang bertikad baik dalam mengelola BUMN dan aset negara.



Tata kelola perusahaan negara yang kuat, transparan, akuntabel, serta berdaya saing untuk kemajuan Indonesia.



UNCAC
United Nations
Convention against
Corruption



IMPLIKASI PRAKTIS BAGI DIREKSI



Agar dapat memperoleh perlindungan BJR, direksi harus dapat menunjukkan dokumentasi seperti:

1



Notulen
Rapat Direksi

2



Studi
Kelayakan

3



Legal Due
Diligence

4



Pendapat
Konsultan
Independen

5



Analisis
Risiko

6



Pendampingan/
Audit oleh
Instansi Terkait



Dokumen-dokumen tersebut menjadi bukti bahwa keputusan diambil secara **hati-hati dan profesional**.



Fokus pembuktiannya adalah **“apakah prosesnya benar?”**,
bukan “apakah hasilnya untung?”

“

Innovation is the central economic prosperity (Micheal Porter).”

Innovation leads to prosperity and prosperity leads to peace (Jack Ma).”

