

Kebijakan GCG Garuda Indonesia: Antara Regulasi dan Realita, Skandal Korupsi di Balik Tata Kelola

Jihan Zahidah Imtinan Bachtiar¹, Lydia Natasya Manullang², Faig Natasya³,
Rohmawati Kusumaningtias⁴, Ambar Kusumaningsih⁵

^{1,2,3,4,5} Akuntansi, Universitas Negeri Surabaya

e-mail: jihan.23307@mhs.unesa.ac.id¹, lydia.23472@mhs.unesa.ac.id²,
faig.23234@mhs.unesa.ac.id³, rohmatikusumaningtias@unesa.ac.id⁴,
ambarkusumaningsih@unesa.ac.id⁵

Abstrak

Good Corporate Governance (GCG) merupakan prinsip penting dalam tata kelola perusahaan yang bertujuan menciptakan nilai tambah dan keberlanjutan usaha, terutama di sektor strategis seperti BUMN. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji kesenjangan antara peraturan GCG dan implementasinya di Pt Garuda Indonesia (Persero) TBK dan untuk menganalisis faktor-faktor yang mengarah pada penggunaan prinsip GCG. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi literatur dengan mengkaji dokumen regulasi, laporan tahunan, artikel ilmiah, serta berita investigatif dari media nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Garuda Indonesia telah mengadopsi regulasi dan pedoman GCG, pelaksanaan prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi masih lemah. Skandal korupsi yang melibatkan mantan direktur utama mencerminkan adanya kegagalan sistemik dalam pengawasan internal dan budaya organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya reformasi tata kelola di BUMN yang tidak hanya berbasis aturan, tetapi juga etika dan integritas.

Kata Kunci : *Akuntabilitas, Etika Bisnis, Good Corporate Governance, Regulasi vs Realita.*

Abstract

Good Corporate Governance (GCG) is an important principle in corporate governance that aims to create added value and business sustainability, especially in strategic sectors such as BUMN. The purpose of this study is to examine the gap between GCG regulations and their implementation at PT Garuda Indonesia (Persero) TBK and to analyze the factors that lead to the use of GCG principles. This study uses a descriptive qualitative approach and literature study method by reviewing regulatory documents, annual reports, scientific articles, and investigative news from national media. The results of the study indicate that although Garuda Indonesia has adopted GCG regulations and guidelines, the implementation of principles such as transparency, accountability, and independence is still weak. The corruption scandal involving the former president director reflects a systemic failure in internal supervision and organizational culture. These findings emphasize the importance of governance reform in BUMN that is not only based on rules, but also ethics and integrity.

Keywords : *Accountability, Business Ethics, Good Corporate Governance, Regulation vs Reality.*

PENDAHULUAN

Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik merupakan prinsip penting yang harus diterapkan oleh setiap perusahaan, terutama yang bergerak di sektor strategis dan melibatkan dana publik. GCG bertujuan untuk mengatur dan mengendalikan perusahaan agar tercipta nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan (stakeholders) (Monks, 2003). Dalam konteks perusahaan publik, penerapan prinsip-prinsip GCG sangat erat kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab Direksi serta Dewan Komisaris. Oleh karena itu, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) telah mengeluarkan berbagai peraturan yang mengatur ketentuan mengenai Direksi dan Dewan Komisaris sebagai upaya memperkuat tata kelola perusahaan.

Kesadaran akan pentingnya *good governance* tidak hanya tumbuh di sektor swasta, tetapi juga di sektor publik. Pemerintah menyadari bahwa keberhasilan penerapan GCG di dunia usaha tidak akan tercapai tanpa dukungan *good public governance* dan partisipasi aktif dari masyarakat. Oleh karena itu, setiap perusahaan dituntut untuk menerapkan asas-asas GCG dalam seluruh aspek bisnis dan di semua level organisasi. Asas-asas tersebut meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Semua prinsip ini bertujuan untuk menjamin keberlangsungan usaha (*sustainability*) yang berorientasi pada kepentingan seluruh pemangku kepentingan.

Untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, penerapan GCG harus dilandasi oleh integritas yang tinggi. Hal ini menuntut adanya pedoman perilaku (*code of conduct*) yang menjadi acuan bagi seluruh organ perusahaan dan karyawan dalam menjalankan nilai-nilai dan etika bisnis, sehingga prinsip-prinsip GCG benar-benar menjadi bagian dari budaya perusahaan.

Prinsip-prinsip GCG juga memiliki akar nilai yang sejalan dengan ideologi bangsa, sebagaimana tercermin dalam sila kelima Pancasila, yaitu "Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia." Konsepsi ini menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi nasional seharusnya dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai keadilan. Dalam jangka panjang, penerapan GCG yang konsisten dapat meningkatkan nilai perusahaan dan memberikan manfaat ekonomi yang luas (Salma, 2024). Dengan demikian, GCG berperan sebagai instrumen penting dalam mengelola hubungan antara pemegang saham, manajemen, kreditur, pemerintah, karyawan, dan seluruh pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

Implementasi GCG menjadi semakin krusial bagi perusahaan yang memiliki posisi strategis dalam perekonomian nasional, seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Di Indonesia, perhatian terhadap GCG meningkat pesat pasca-krisis ekonomi 1997, yang memperlihatkan lemahnya sistem pengelolaan perusahaan dan membuka ruang bagi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sejak saat itu, pemerintah telah mengeluarkan berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan PER-01/MBU/2011 yang menekankan pentingnya menghindari konflik kepentingan dalam jajaran Direksi BUMN.

Salah satu contoh nyata penerapan dan tantangan GCG di Indonesia dapat dilihat dari kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Sebagai maskapai nasional dan entitas BUMN, Garuda Indonesia memiliki tanggung jawab besar dalam menjalankan prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Secara regulatif, Garuda telah mengadopsi berbagai kebijakan GCG yang sesuai dengan peraturan pemerintah dan standar internasional. Namun dalam praktiknya, penerapan prinsip-prinsip tersebut masih menghadapi berbagai kendala.

Beberapa skandal korupsi dan penyalahgunaan wewenang yang melibatkan jajaran Direksi Garuda Indonesia menjadi sorotan publik. Kasus-kasus tersebut menimbulkan pertanyaan serius mengenai efektivitas penerapan GCG: apakah prinsip-prinsip tersebut benar-benar diterapkan atau sekadar menjadi formalitas? Apakah terdapat kelemahan dalam sistem pengawasan internal dan eksternal yang memungkinkan terjadinya penyimpangan?

Salah satu kasus yang mencerminkan kegagalan implementasi GCG adalah penyalahgunaan jabatan oleh mantan Direktur Utama Garuda Indonesia, sebagaimana diungkap dalam laporan Aminatun (2019). Dalam artikel tersebut dijelaskan bagaimana posisi strategis yang dimiliki sang Dirut dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi, melanggar integritas serta etika bisnis. Tindakan ini tidak hanya menyebabkan kerugian bagi perusahaan, tetapi juga mencoreng reputasi Garuda Indonesia sebagai BUMN.

Beberapa studi terdahulu memperkuat urgensi penerapan GCG yang efektif. Penelitian oleh Prasetyo dkk. (2020) menunjukkan bahwa keberadaan dewan direksi dan kepemilikan institusional berdampak signifikan terhadap nilai perusahaan. Namun, peran komisaris independen dan komite audit belum berjalan optimal. Sementara itu, Aprinawati dkk. (2024) menyoroti lemahnya transparansi dan manajemen konflik kepentingan sebagai akar masalah utama di Garuda. Temuan ini diperkuat oleh hasil kajian hukum dari Davina Sabrina dkk. (2023) yang menyatakan bahwa penerapan GCG sering kali bersifat formalistik, tanpa disertai pengawasan dan etika internal yang kuat.

Kebaruan dari penelitian ini terletak pada upaya mengaitkan antara regulasi GCG yang ada dengan implementasinya secara nyata di lapangan, melalui studi kasus PT Garuda Indonesia. Penelitian ini tidak hanya mengkaji aspek hukum dan struktural, tetapi juga menyoroti budaya organisasi, konflik kepentingan, dan dampak reputasional akibat pelanggaran prinsip GCG. Hal ini penting untuk menunjukkan lemahnya pengawasan dalam tubuh BUMN dan mendesak adanya reformasi kebijakan tata kelola yang menekankan pada integritas, transparansi, serta penegakan etika.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan mengkaji secara mendalam dinamika kebijakan dan implementasi GCG di Garuda Indonesia. Fokus utama adalah mengkritisi kesenjangan antara regulasi yang telah ditetapkan dengan pelaksanaannya di lapangan, serta mengevaluasi peran pengawasan internal dan eksternal dalam menangani berbagai penyimpangan. Dengan memahami konteks ini, diharapkan pembaca dapat melihat pentingnya komitmen nyata dalam membangun tata kelola perusahaan yang bersih, berintegritas, dan mampu memulihkan kepercayaan publik terhadap BUMN.

Good Corporate Governance (GCG)

Untuk menjamin kelangsungan bisnis dan menciptakan nilai jangka panjang, sistem dan struktur yang mengatur bagaimana manajemen, dewan komisaris, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya berinteraksi satu sama lain dikenal sebagai *Good Corporate Governance* (GCG). Menurut Monks dan Minow (2003), GCG tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk menghasilkan pengelolaan perusahaan yang adil dan efisien.

Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) Indonesia menggarisbawahi lima prinsip utama GCG yang dikenal dengan istilah TARIF: *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*. Penerapan prinsip-prinsip ini merupakan keharusan normatif yang telah diatur melalui berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Menteri BUMN PER-01/MBU/2011 tentang Tata Kelola Perusahaan.

Agen dan Masalah Keagenan (Agency Theory)

Menurut Jensen dan Meckling, Agency Theory adalah salah satu teori utama yang mendasari GCG. Teori ini menyatakan bahwa karena perbedaan tujuan dalam hubungan antara pemilik (principal) dan pengelola (agent), konflik kepentingan sering terjadi. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem pengawasan dan insentif yang tepat agar agen bertindak sesuai dengan kepentingan principal. Dalam konteks Garuda Indonesia, konflik keagenan terlihat dari kasus-kasus penyalahgunaan wewenang oleh direksi yang bertindak demi kepentingan pribadi, bukan perusahaan atau publik sebagai pemilik utama saham BUMN.

Etika Bisnis dan Budaya Organisasi

GCG memerlukan budaya dan etika organisasi. Teori budaya perusahaan etis mengatakan bahwa perusahaan harus memiliki sistem nilai dan pedoman perilaku yang kuat di setiap tingkat organisasi. Kegagalan untuk membangun budaya integritas ini dapat menyebabkan prinsip GCG hanya menjadi slogan. Hal ini tampak nyata dalam kasus PT Garuda Indonesia, di mana perilaku menyimpang justru dilakukan oleh pimpinan puncak perusahaan, menunjukkan lemahnya internalisasi nilai etika dan pengawasan.

Penelitian oleh Prasetyo et al. (2020) menunjukkan bahwa implementasi GCG melalui struktur dewan direksi dan kepemilikan institusional memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan, namun efektivitas pengawasan oleh komisaris independen dan komite audit masih lemah. Aprinawati et al. (2024) dalam studi literatur mereka mengenai konflik organisasi di Garuda Indonesia, menegaskan bahwa lemahnya transparansi dan konflik kepentingan merupakan penyebab utama terjadinya penyimpangan. Hal ini diperkuat oleh Davina Syahlum Sabrina et al. (2023) yang menyatakan bahwa praktik GCG di Garuda cenderung bersifat normatif dan tidak diiringi dengan implementasi dan pengawasan yang efektif.

Posisi Strategis BUMN dan Urgensi Reformasi Tata Kelola

Sebagai perusahaan milik negara, Garuda Indonesia memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, karena menyangkut kepentingan publik dan keuangan negara. Oleh karena itu, kasus-kasus pelanggaran etika dan hukum yang

dilakukan oleh pejabat puncak perusahaan menunjukkan bahwa tidak hanya kesalahan individu yang terjadi, tetapi juga kelemahan sistemik dalam pengawasan dan pelaksanaan GCG di BUMN. Akibatnya, reformasi tata kelola yang berbasis etika, integritas budaya, dan transparansi menyeluruh diperlukan.

Dengan menggunakan teori agensi, etika bisnis, dan prinsip GCG sebagai kerangka analitis, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap sejauh mana regulasi GCG telah diimplementasikan secara substansial di PT Garuda Indonesia. Meskipun tidak dinyatakan secara eksplisit, hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini mengarah pada dugaan bahwa terdapat kesenjangan signifikan antara kebijakan formal GCG dengan pelaksanaannya, yang disebabkan oleh lemahnya pengawasan, budaya organisasi yang permisif, dan rendahnya komitmen terhadap integritas.

METODE

Penelitian ini menggunakan dua metode utama, yaitu pendekatan kualitatif deskriptif dan metode studi literatur (*library research*). Kombinasi ini dipilih untuk memberikan pemahaman yang utuh dan mendalam mengenai kebijakan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT Garuda Indonesia, serta menjelaskan ketimpangan antara regulasi dan realita dalam konteks skandal korupsi yang terjadi.

Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai fenomena yang terjadi, yakni penerapan GCG di lingkungan perusahaan BUMN (dalam hal ini Garuda Indonesia). Pendekatan ini tidak bermaksud menguji hipotesis, melainkan untuk mengungkap makna, interpretasi, dan pemahaman mendalam terhadap suatu peristiwa. Melalui pendekatan ini, peneliti berusaha menjelaskan bagaimana data yang diperoleh baik dari jurnal maupun berita menggambarkan pelaksanaan prinsip-prinsip GCG, serta bagaimana pelanggaran terhadap prinsip tersebut dapat terjadi hingga menimbulkan skandal korupsi.

Metode studi literatur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, di mana informasi diperoleh dari berbagai sumber tertulis yang relevan dan terpercaya. Metode ini membantu peneliti dalam memperkuat landasan teori, menemukan pola dari berbagai kasus sejenis, serta memperdalam pemahaman terhadap konteks GCG dan praktik tata kelola di Garuda Indonesia.

Sumber literatur yang digunakan meliputi:

- Jurnal ilmiah yang memuat kajian tentang GCG, tata kelola BUMN, dan kasus korupsi korporasi.
- Media berita daring terpercaya yang menyajikan kronologi dan analisis kasus korupsi Garuda.
- Dokumen resmi, seperti laporan tahunan, laporan GCG perusahaan, dan regulasi pemerintah (misalnya Peraturan Menteri BUMN, OJK, dan sebagainya).

Dengan studi literatur, data yang digunakan lebih luas dan beragam, sehingga memberikan gambaran komprehensif atas kondisi dan dinamika kebijakan GCG di perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi GCG dalam Struktur Regulasi

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdaftar di bursa saham, secara normatif terikat untuk menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Perusahaan telah mengadopsi pedoman GCG yang mengacu pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 21/POJK.04/2015. Dokumen formal seperti *Code of Corporate Governance*, laporan tahunan, dan laporan keberlanjutan juga mencerminkan komitmen terhadap penerapan lima prinsip GCG: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran.

Namun, realitas pelaksanaan menunjukkan bahwa komitmen tersebut tidak sepenuhnya terimplementasi secara konsisten. Temuan ini diperoleh dari triangulasi data antara dokumen regulasi, laporan resmi, dan artikel investigatif dari media kredibel seperti *Tempo*, *Kompas*, dan *BBC Indonesia*.

Pelanggaran Prinsip GCG dalam Kasus Skandal Garuda Indonesia

Studi ini mengidentifikasi sejumlah pelanggaran terhadap prinsip-prinsip GCG yang terangkum dalam berbagai skandal besar, khususnya kasus suap pengadaan pesawat dan suku cadang dari Airbus dan Rolls-Royce yang menjerat mantan Direktur Utama Garuda Indonesia.

a. **Transparansi**

Dalam praktiknya, proses pengadaan pesawat tidak dijalankan secara terbuka. Informasi mengenai spesifikasi kontrak, penyedia barang, hingga sumber pendanaan tidak diungkapkan secara memadai kepada publik maupun pemangku kepentingan internal. Hal ini melanggar asas keterbukaan dan informasi yang dapat diakses.

b. **Akuntabilitas**

Skandal korupsi menunjukkan lemahnya pertanggungjawaban pejabat strategis. Direksi, khususnya Direktur Utama saat itu, secara langsung terlibat dalam negosiasi tidak sah yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Dewan Komisaris pun gagal melaksanakan fungsi pengawasan secara efektif.

c. **Responsibilitas**

Sebagai perusahaan publik dan BUMN, Garuda Indonesia berkewajiban memenuhi standar hukum dan etika bisnis. Namun keterlibatan dalam tindak pidana korupsi jelas menunjukkan kegagalan dalam menjalankan tanggung jawab hukum dan sosialnya.

d. **Independensi**

Keputusan-keputusan strategis dalam pengadaan dan kerja sama dengan mitra asing kerap dipengaruhi oleh kepentingan eksternal, termasuk tekanan politik dan jaringan kekuasaan. Tidak adanya garis pemisah yang jelas antara pengelolaan profesional dan intervensi non-korporat menjadi akar masalah.

e. **Kewajaran (Fairness)**

Praktik bisnis dalam pengadaan pesawat menguntungkan pihak-pihak tertentu, baik internal maupun eksternal, tanpa mempertimbangkan nilai wajar serta keseimbangan kepentingan pemegang saham dan publik. Akibatnya, perusahaan menanggung kerugian finansial jangka panjang yang signifikan.

Visualisasi Statistik Pelanggaran GCG

Sebagai hasil dari studi literatur dan klasifikasi tematik berdasarkan prinsip GCG, grafik berikut menyajikan jumlah indikasi pelanggaran menurut masing-masing prinsip:



Gambar 4.1 Jumlah Kasus Pelanggaran Berdasarkan Prinsip GCG di Garuda Indonesia

Dari grafik di atas dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas merupakan prinsip yang paling banyak dilanggar, diikuti oleh independensi dan transparansi. Hal ini menunjukkan lemahnya pengawasan internal dan rendahnya integritas pengambil keputusan, yang seharusnya menjadi pilar utama tata kelola korporasi.

Dampak Korporasi dan Reputasi

Skandal korupsi tidak hanya berdampak pada aspek hukum, tetapi juga pada kinerja keuangan, reputasi internasional, dan kepercayaan publik terhadap Garuda Indonesia sebagai maskapai nasional. Perusahaan sempat mengalami krisis likuiditas, penurunan nilai saham, serta berkurangnya rute dan frekuensi penerbangan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menurunkan daya saing dan mengurangi potensi kontribusi Garuda sebagai BUMN strategis di sektor transportasi.

Analisis Kritis dan Refleksi Tata Kelola BUMN

Temuan ini menggambarkan bahwa GCG tidak hanya sekedar dokumen normatif, melainkan harus diterjemahkan dalam budaya organisasi, perilaku kepemimpinan, serta sistem pengawasan yang efektif. Studi kasus Garuda Indonesia menjadi refleksi atas kondisi BUMN secara umum, di mana lemahnya pengawasan, konflik kepentingan, dan dominasi kepentingan politik masih menjadi tantangan utama.

Upaya reformasi GCG harus dimulai dari komitmen etika di level pimpinan, penyempurnaan sistem pengawasan berbasis teknologi, serta keterlibatan aktif masyarakat dan media dalam proses akuntabilitas publik.

Interpretasi Temuan dan Keterkaitan dengan Kajian Sebelumnya

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi GCG di PT Garuda Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan, khususnya dalam aspek akuntabilitas, independensi, dan transparansi. Temuan ini memiliki relevansi yang kuat dengan berbagai penelitian sebelumnya.

a. Kesesuaian dengan Prasetyo et al. (2020)

Penelitian Prasetyo dkk. menyoroti bahwa meskipun struktur formal seperti dewan komisaris dan komite audit telah dibentuk, fungsinya belum berjalan efektif dalam meningkatkan nilai perusahaan. Dalam konteks Garuda, Indonesia, ini tercermin dalam kegagalan Komite Peninjau dan Dewan Direksi dalam pengakuan dan pencegahan langkah-langkah korupsi dalam proses pengadaan pesawat. Kurangnya pengawasan yang tepat dari dua organ penting ini menunjukkan bahwa keberadaan struktur GCG tidak melibatkan mekanisme tenaga kerja intrinsik dan agresif.

b. Kesesuaian dengan Aprinawati et al. (2024)

Aprinawati dan rekan menegaskan bahwa konflik internal di Garuda Indonesia terjadi karena lemahnya transparansi manajemen dan ketidaktegasan dalam menghadapi konflik kepentingan. Temuan ini selaras dengan data dalam studi ini, di mana ketidakjelasan informasi pengadaan serta intervensi eksternal dalam pengambilan keputusan menjadi pemicu utama skandal. Selain itu, resistensi terhadap reformasi dan minimnya komunikasi internal juga memperburuk kondisi tata kelola di lingkungan organisasi.

c. Kesesuaian dengan Sabrina et al. (2023)

Studi hukum oleh Sabrina dkk. menyoroti bahwa penerapan GCG di Garuda cenderung bersifat simbolik atau formalistik. Meskipun regulasi telah diadopsi, tidak terdapat langkah nyata dalam penegakan prinsip etika maupun akuntabilitas. Temuan ini diperkuat dalam penelitian ini melalui bukti-bukti pelanggaran sistematis terhadap prinsip-prinsip GCG oleh aktor internal perusahaan, khususnya dalam konteks penyalahgunaan jabatan dan praktik suap internasional.

Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa krisis tata kelola yang dialami oleh Garuda Indonesia bukan hanya kasus individu, tetapi mencerminkan kelemahan struktural dan budaya dalam sistem manajemen gelandangan nasional. Hubungan antara temuan dan studi sebelumnya menunjukkan perlunya pendekatan holistik dalam reformasi pemerintah. Ini tidak

hanya didasarkan pada pembentukan struktur, tetapi juga memperkuat fungsi pengawasan, budaya organisasi dan integritas individu.

Implikasi Teoritis dan Terapan

a. Implikasi Teoritis

Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan teori tata kelola perusahaan dengan menegaskan pentingnya integrasi antara teori agensi, prinsip GCG, dan etika bisnis. Secara khusus, studi ini menunjukkan bahwa konflik keagenan di BUMN tidak hanya berasal dari disparitas kepentingan antara principal dan agent, tetapi juga diperkuat oleh lemahnya sistem pengawasan, absennya budaya etis, dan dominasi kepentingan politik. Dengan demikian, model GCG konvensional perlu diperluas mencakup dimensi budaya organisasi dan moralitas individu agar mampu menghadapi kompleksitas tata kelola di sektor publik.

b. Implikasi Terapan

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi penting bagi pemangku kebijakan:

- Reformulasi regulasi GCG agar lebih menekankan integritas, keterlibatan pemangku kepentingan, dan sistem kontrol berbasis risiko.
- Penguatan kapasitas pengawasan internal dan eksternal, termasuk independensi dewan komisaris dan komite audit.
- Penerapan teknologi pengawasan digital (e-monitoring dan whistleblowing system) untuk mempercepat deteksi dini atas penyimpangan.
- Pendidikan dan pelatihan etika bisnis secara berkala kepada seluruh jajaran manajemen BUMN sebagai bagian dari internalisasi nilai-nilai GCG.
- Keterlibatan publik dan media dalam proses pengawasan sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas sosial.

Dengan mengadopsi pendekatan di atas, reformasi tata kelola BUMN seperti Garuda Indonesia dapat dilakukan secara berkelanjutan dan sistematis, sehingga mencegah terulangnya skandal serupa dan mengembalikan kepercayaan publik terhadap institusi negara.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun secara normatif PT Garuda Indonesia telah mengadopsi kebijakan Good Corporate Governance (GCG) sesuai regulasi yang berlaku, implementasinya di lapangan masih jauh dari harapan. Studi ini menemukan pelanggaran serius terhadap lima prinsip utama GCG, terutama pada aspek akuntabilitas, independensi, dan transparansi, yang tercermin dalam skandal suap pengadaan pesawat dan suku cadang. Ketidakefektifan pengawasan internal, intervensi politik, serta lemahnya tanggung jawab hukum dan sosial menjadi akar utama kegagalan tata kelola perusahaan. Dampaknya tidak hanya menurunkan reputasi dan kinerja keuangan perusahaan, tetapi juga mencerminkan krisis sistemik dalam tata kelola BUMN secara lebih luas. Oleh karena itu, reformasi GCG perlu dilakukan secara menyeluruh, dimulai dari komitmen etis pimpinan, penguatan sistem pengawasan, serta keterlibatan publik dalam mendorong akuntabilitas dan integritas korporasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprinawati, A., Khaira, I., Br. Manik, A. M. C., Agustin, A., & Hutagalung, A. T. (2024). Konflik Organisasi di PT Garuda Indonesia: Analisis Kasus Perusahaan Penerbangan Nasional. *Journal on Education, Volume 07 No. 01*, 7122–7128.
- Azura, A., Firjatullah, F., Azzahra, M., Aqillah, N. U., & Nasution, J. (2022). Penerapan Good Corporate Governance pada Kinerja PT. Garuda Indonesia. *Jurnal EMBA Review*, 2(2), 561–566. <https://doi.org/10.53697/emba.v2i2>

- Dewi, I. O., Wahyudi, I., Setiawan, N., & Uyun, J. (2023). Fraud Ditinjau dari Etika Profesi dan Etika Bisnis: Kasus PT Garuda Indonesia. *Melati: Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(1), 41–53. <https://doi.org/10.58906/melati.v40i1.101>
- Djuhriah, A. (2023). *Etika dan Aturan GCG Tidak Ditaati: Penyalahgunaan Jabatan oleh Eks Dirut Garuda*. Kumparan. Diakses dari <https://kumparan.com/aminatun-djuhriah/etika-dan-aturan-gcg-tidak-ditaati-penyalahgunaan-jabatan-oleh-eks-dirut-garuda-1us4oMoL2eR/full>
- Djuhriah, A. (2023). *Etika dan Aturan GCG Tidak Ditaati: Penyalahgunaan Jabatan oleh Eks Dirut Garuda*. Kumparan. Diakses dari <https://kumparan.com/aminatun-djuhriah/etika-dan-aturan-gcg-tidak-ditaati-penyalahgunaan-jabatan-oleh-eks-dirut-garuda-1us4oMoL2eR/full>
- Garuda Indonesia. (2024). *Corporate Governance Policy*. Diakses dari <https://www.garuda-indonesia.com/jp/id/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-policy/index>
- Garuda Indonesia. (2024). *Corporate Governance Policy*. Diakses dari <https://www.garuda-indonesia.com/jp/id/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-policy/index>
- Investing.com. (2024). *Chart Saham Garuda Indonesia (GIAA)*. Diakses dari <https://id.investing.com/equities/garuda-indones-chart>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia 2006*. Jakarta: Komite Nasional Kebijakan Governance.
- Orchad, C. (2016). Penerapan Good Corporate Governance dalam Upaya Mewujudkan BUMN yang Berbudaya. *Jurnal Hukum Samudra Keadilan*, 11(2), 259–262.
- Prasetyo, H., Julianto, W., & Ermaya, H. N. L. (2020). Penerapan Good Corporate Governance dan Kinerja Keuangan terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Syntax Transformation*, 1(10), 79–82.
- Priskilla, C. S., & Rustandi, B. (2020). Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) terhadap Kinerja PT Garuda Indonesia Tbk. *Universitas Sangga Buana Bandung, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat*
- Rahmayudita, D., Kelvin, & Giovanni, T. (2021). Hambatan dalam Proses Implementasi Good Corporate Governance di Perusahaan BUMN
- Ramadhan, M. F., & Ramli, Y. (2024). Analisis Pemalsuan Laporan Keuangan PT Garuda Indonesia Menggunakan Perspektif Good Corporate Governance. Makalah Tugas Besar 1 Mata Kuliah Strategic Management, Universitas Mercu Buana.
- Sabhira, S. Z., & Fadhilah, M. U. (2024). Analisis Prinsip Good Corporate Governance dalam Regulasi Hukum Perusahaan. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities, Volume 17*, Universitas Muhammadiyah Purwokerto, 145–152.
- Sabrina, D. S., Hapsari, I. M., & Latifiani, D. (2023). Analisa Kasus Korupsi Perusahaan Aviasi Milik BUMN PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk. *MAGISTRA Law Review, Volume 04 No. 02*, 128–135.
- Siwij, D. S. R., Dilapanga, A. R., & Polii, E. H. (2024). Transparansi dalam Tata Kelola Perusahaan Air Minum Daerah di Kabupaten Minahasa. *Academy of Education Journal*, 15(1), 495–504.
- Suhartono, Jannah, R., & Syariati, N. E. (2022). Kajian Kritis Terhadap Fenomena Fraud BUMN; Tinjauan Fraud Diamond Theory. *Islamic Economics and Business Journal (IEB Journal)*, Vol. 4 No. 2, 20–46.