

TATA KELOLA PERUSAHAAN PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK: PENGUNGKAPAN KASUS PENGADAAN PESAWAT

Maha Pradana Sitio¹, Nursanita²

STEI Jakarta

e-mail: sitiomahapradana@gmail.com¹, nursanita@stei.ac.id²

Abstract – *This study aims to analyze the implementation of corporate governance principles in the case of aircraft procurement at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. The main focus of the study is on ethics, transparency, accountability, and sustainability of management in strategic decision making, especially related to the fleet procurement process. This case emerged after the disclosure of indications of violations of procedures and abuse of authority by management in aircraft procurement that did not meet operational needs and had a negative impact on the company's financial condition. This study uses a descriptive qualitative approach with case studies and analysis of corporate governance, general guidelines, previous research, and through digital media information. The results of the study indicate that weak internal supervision and lack of ethics and transparency in the procurement process are the main factors in the occurrence of deviations. This case underlines the importance of strengthening good corporate governance practices, especially in State-Owned Enterprises (BUMN), to prevent corrupt practices and maintain business sustainability. The recommendations of this study include improving the supervision system and increasing the role of the audit committee in the procurement process.*

Keywords: *Corporate Governance, Garuda Indonesia.*

PENDAHULUAN

Tata kelola perusahaan, atau corporate governance, adalah suatu sistem yang dirancang untuk membimbing pengelolaan perusahaan secara profesional dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta keadilan, yang juga mencakup etika bisnis dan keberlanjutan (<https://www.idx.co.id/>). Konsep Good Corporate Governance (GCG) berakar dari teori agensi yang dikemukakan oleh Jensen dan Meckling (1976), yang menggambarkan adanya pemisahan peran antara dua pihak dalam perusahaan, yakni pemilik (principal) dan manajer (agent). Tujuan pemisahan fungsi tersebut adalah untuk memaksimalkan keuntungan dan menjaga performa bagi principal dengan adanya pengelolaan oleh tenaga-tenaga profesional.

Seiring dengan kemajuan ekonomi, masyarakat dan seluruh pengguna informasi keuangan semakin membutuhkan laporan keuangan yang berkualitas tinggi (Fauzi et al., 2022). Laporan keuangan merupakan gambaran kondisi kinerja perusahaan yang digunakan sebagai dasar evaluasi dan pengambilan keputusan manajemen serta pihak eksternal seperti investor/ kreditor. Situasi ini mendorong manajemen untuk berusaha menyajikan laporan keuangan yang terlihat baik. Namun upaya tersebut tidak selalu berhasil direalisasikan, sehingga dapat membuka peluang terjadinya kecurangan dalam penyusunan laporan keuangan. Kecurangan dalam penyusunan laporan keuangan dapat mengakibatkan informasi yang disajikan menjadi tidak relevan dan mengandung kesalahan material, sehingga berpotensi menyesatkan para pengguna laporan tersebut (Abdillah et al., 2023).

Tindakan kecurangan ini sering terjadi di Indonesia, salah satunya dilakukan oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. pada Tahun 2024. Terungkapnya kasus korupsi pengadaan pesawat yang dilakukan dari 2005-2014, yakni pesawat CRJ-1000 dan ATR 72-600 dengan estimasi kerugian negara sebesar Rp. 9.37 Trilyun (<https://www.tempo.co/>). Penyimpangan diduga terjadi karena perusahaan tidak melakukan kajian feasibility study, business plan pengadaan pesawat, analisis pasar rencana jaringan penerbangan, dan analisis kebutuhan pesawat. Selain itu, proyeksi keuangan dan analisis resiko juga tidak disusun secara memadai

berdasarkan pada prinsip-prinsip dalam pengadaan barang dan jasa, proses tersebut harus dilakukan secara efektif, efisien, kompetitif, transparan, adil, proporsional, dan dapat dipertanggungjawabkan (<https://nasional.kompas.com/>).

Kasus ini menjadi contoh nyata bagaimana lemahnya penerapan tata kelola perusahaan dapat membuka celah bagi praktik korupsi di perusahaan milik negara. Kurangnya transparansi dalam proses pengadaan, lemahnya pengawasan internal, serta budaya kepatuhan yang tidak ditegakkan dengan baik menjadi faktor utama yang memungkinkan tindakan korupsi terjadi. Dengan terbongkarnya kasus ini, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menghadapi tantangan besar dalam membangun kembali kepercayaan publik dan pemangku kepentingan.

Reformasi tata kelola perusahaan menjadi langkah krusial yang harus dilakukan, termasuk memperkuat mekanisme audit, meningkatkan transparansi dalam proses pengadaan pesawat, serta menegakkan etika bisnis yang lebih ketat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi penerapan tata kelola perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, khususnya dalam terkait kasus korupsi pengadaan pesawat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah metode deskriptif yang menggabungkan studi kasus dan analisis tata kelola perusahaan, pedoman-pedoman umum, penelitian terdahulu, dan melalui informasi media digital. Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif untuk mengidentifikasi, menggambarkan, dan mendeskripsikan data dan menghubungkannya dengan aturan atau ketentuan yang berlaku. Kesimpulan dari penelitian diharapkan memberikan gambaran komprehensif mengenai penerapan tata kelola Perusahaan di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk khususnya pada pengungkapan kasus pengadaan pesawat, serta memberikan wawasan penting dalam upaya peningkatan tata kelola perusahaan yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kasus Pengadaan Pesawat

Menurut Apriliani melalui media (<https://www.tempo.co/>), beberapa pelanggaran kasus di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang terjadi dalam kaitannya dengan pengadaan pesawat diantaranya, menyerahkan rencana pengadaan armada atau street plan yang merupakan rahasia perusahaan kepada pihak eksternal, mengubah rencana kebutuhan pesawat tanpa terlebih dahulu ditetapkan dalam RJPP perusahaan, memberikan persetujuan untuk pengadaan tanpa adanya feasibility study yang memadai dan belum ditetapkan dalam RKAP, mengubah kriteria pemilihan dalam pengadaan pesawat tanpa persetujuan dari Board of Director (BOD), melakukan pembayaran pre delivery payment, tidak sesuai mekanisme yaitu pengadaan ATR dilakukan secara sewa.

Atas pelanggaran yang terjadi, menurut Khoirul melalui media (<https://intisari.grid.id/>) negara mengalami kerugian sebesar 9,37 triliun rupiah akibat kasus suap dan gratifikasi terkait imbal jasa dalam pengadaan pesawat. kerugian tersebut disebabkan oleh selisih harga pembelian pesawat yang tidak sesuai dengan nilai pasar, biaya sewa pesawat yang tidak wajar, biaya perpanjangan sewa pesawat yang tidak perlu, biaya pembatalan pesawat yang tidak efisien, serta biaya-biaya lainnya yang tidak transparan.

Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUGKI)

1. Perilaku Beretika

Kasus korupsi pengadaan pesawat di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk mengungkap secara terang bagaimana lemahnya penerapan perilaku beretika dalam lingkungan perusahaan. Perilaku tidak etis yang dilakukan oleh jajaran manajemen puncak menjadi bukti nyata terabaikannya nilai-nilai etika dan perilaku korporasi yang tertuang pada PUGKI (4.1.1). Hal

ini sejalan dengan penelitian(Rohmah & Trisnaningsih, 2023), yang mengemukakan bahwa pelanggaran dilakukan karena adanya tekanan, peluang dan moral atau etika yang buruk. Pengadaan pesawat yang seharusnya dilakukan berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), justru dijadikan sebagai sarana untuk memperkaya diri dan memberikan keuntungan kepada pihak tertentu melalui suap dan gratifikasi.

Lemahnya pengawasan internal dan budaya perusahaan terhadap praktik-praktik tidak etis telah memperburuk situasi. Etika korporat seharusnya tidak hanya menjadi formalitas dalam dokumen kode etik, tetapi harus terinternalisasi dalam setiap level organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan strategis seperti pengadaan barang dan jasa. Hal ini tidak sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam hal pembentukan komite. Posisi Komite Audit harus independen karena dibentuk oleh Dewan Komisaris untuk mengevaluasi kinerja pengendalian internal perusahaan.

2. Transparansi

Menurut (Citra et al., 2024), Transparansi merupakan salah satu pilar utama dalam penerapan Good Corporate Governance (GCG) yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Namun, dalam pengadaan pesawat di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, prinsip transparansi tersebut justru terabaikan dan dilemahkan oleh praktik-praktik manajemen yang tertutup dan manipulatif.

Pengadaan pesawat oleh PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk yang melibatkan beberapa pihak dilakukan melalui proses yang tidak sesuai dengan prinsip transparansi, dimana terdapat kerugian dari selisih harga pembelian pesawat yang tidak sesuai dengan nilai pasar, biaya sewa pesawat yang tidak wajar, biaya perpanjangan sewa pesawat yang tidak perlu, biaya pembatalan pesawat yang tidak efisien, dan biaya lain-lain yang tidak transparan. Proses ini dilakukan di balik layar oleh segelintir elit manajemen, tanpa pengawasan ketat dari dewan pengawas dan pihak-pihak independen.

Minimnya transparansi ini menciptakan celah besar untuk terjadinya penyimpangan, termasuk suap dan gratifikasi bersama beberapa pihak. Ketidadaan sistem pelaporan yang transparan membuat praktik korupsi dapat berlangsung secara sistematis dan tidak terdeteksi dalam waktu yang lama. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk harusnya menjalankan kebijakan pengungkapan dan transparansi sesuai panduan PUGKI (6.1.2.1), korporasi memiliki dan mengungkapkan kebijakan tertulis dalam melaksanakan kewajiban pengungkapan secara terus menerus/ keterbukaan informasi berdasarkan peraturan yang berlaku.

3. Akuntabilitas

Sebagai perusahaan publik dan Badan Usaha Milik Negara, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk seharusnya menjunjung tinggi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, khususnya dalam hal akuntabilitas, perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar (Fani et al., 2025). Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Namun, dalam praktiknya, pengadaan pesawat yang melibatkan beberapa pihak dilakukan tanpa pertimbangan efisiensi, kelayakan bisnis, dan mekanisme pengawasan yang memadai. Lemahnya penerapan prinsip responsibility (tanggung jawab) dan answerability (keterbukaan atas tindakan) menyebabkan tindak pidana korupsi dapat berlangsung bertahun-tahun. Hal ini diperparah oleh sistem pelaporan yang tidak efektif dan budaya organisasi yang tidak mendukung pelaporan penyimpangan. Peran dan tanggung jawab manajemen tidak sesuai dengan pedoman etika dan perilaku korporasi yang tertuang pada PUGKI (1.1).

4. Keberlanjutan

Keberlanjutan perusahaan bukan hanya mencakup aspek lingkungan, tetapi juga dimensi ekonomi, sosial, dan tata kelola (governance) (Fani et al., 2025). Skandal korupsi pengadaan pesawat menjadi ancaman serius terhadap keberlanjutan bisnis perusahaan. Korupsi yang

terjadi tidak hanya merugikan negara secara finansial, tetapi juga merusak reputasi perusahaan sebagai maskapai nasional.

Krisis kepercayaan masyarakat, investor, dan pemangku kepentingan terhadap PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk meningkat drastis. Kepercayaan adalah fondasi dari keberlanjutan jangka panjang, dan kasus korupsi tersebut mencederai tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility). Karyawan, pelanggan, dan publik menjadi korban dari kegagalan kepemimpinan yang tidak menjunjung tinggi prinsip integritas dan tata kelola yang baik.

Praktik bisnis yang menyimpang dari prinsip etika, transparansi, akuntabilitas menyebabkan runtuhnya fondasi keberlanjutan korporasi berdasarkan PUGKI (8.2). PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk tidak hanya kehilangan peluang investasi dan kerja sama internasional, tetapi juga menghadapi tantangan hukum dan regulasi yang memperburuk kondisi perusahaan.

Laporan Tahunan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk (2014 VS 2024)

1. Komitmen terhadap Good Corporate Governance (GCG)

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk telah menunjukkan komitmen kuat dalam menerapkan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) sebagai landasan operasional perusahaan. Hal ini tercermin dalam laporan tahunan 2024, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk melakukan penelaahan terhadap praktik-praktik bisnis dengan mengacu kepada KNKG, OECD, ACMEF, dan Roadmap GCG OJK. Perusahaan secara rutin melakukan penilaian atas penerapan GCG dan hasilnya disampaikan kepada pemangku kepentingan melalui Laporan Tahunan.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menyadari pentingnya penerapan GCG secara terarah. Oleh karena itu, implementasi GCG PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk telah disusun untuk mencapai GCG excellent dengan merancang Roadmap GCG sampai 10 tahun kedepan dengan tahapan yang disesuaikan dengan pertumbuhan Perusahaan. Tahapan GCG diantaranya Good Garuda Governance (2005-2008), Good Governed Garuda (2009-2010), Good Garuda Citizen (2011-2013), Garuda Group Governance (2014-2019), Strengthening of Good Corporate Governance (2020-2023), Governance Enhancement (2024-2025), Governance Harmonization (2026-2028), Governance Collaboration (2029-2030), dan Governance Transformation (2031-2033) (Annual Report PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2024).

Menurut Binekasri melalui (<https://cnbcindonesia.com>), kasus korupsi dalam pengadaan pesawat dilakukan pada tahun 2005 – 2014. Hal ini menunjukkan bahwa tahapan GCG PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk berada pada Good Garuda Citizen (2011-2013), dimana telah mengimplementasikan komitmen etika bisnis dan etika kerja, program anti gratifikasi, penerapan anti pencucian uang dan pencegahan pendanaan teroris, system pelaporan pelanggaran, laporan harta kekayaan dan hal ini belum terlaksana dengan baik (Laporan tahunan, 2014).

2. Struktur Organisasi dan Pengawasan

Struktur tata kelola perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk terdiri dari organ utama yaitu, RUPS, Dewan Komisaris, Dewan Direksi, dengan pendukung Sekretaris Dewan Komisaris (Dewan Komisaris), dan Sekretaris Perusahaan, Internal Audit, Manajemen Resiko, Kepatuhan (Dewan Direksi). Untuk organ pendukung yang independent yaitu, Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi, Komite Pengembangan Usaha dan Pemantauan Resiko, Komite Tata Kelola Terintegrasi.

Berdasarkan laporan tahunan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk 2014, menurut pandangan Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Pengembangan Usaha, dan Komite Pemantauan risiko telah menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara maksimal. Komite Audit juga telah mendukung Dewan Komisaris dalam melaksanakan tugas pengawasan,

khususnya terkait pelaporan keuangan, sistem pengendalian internal, proses audit, serta pemantauan terhadap kepatuhan terhadap peraturan hukum, kebijakan, dan kode etik perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa informasi terkait korupsi pengadaan pesawat ditutupi atau dimanipulatif dan Komite Audit yang bertanggung jawab secara independent dalam pengawasan pengendalian internal di dalam Perusahaan tidak berjalan dengan baik.

3. Pengendalian Internal

Dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh, telah dilakukan evaluasi strategis terhadap berbagai aspek operasional dan manajerial. Pengendalian internal memberikan rekomendasi mengenai penyempurnaan sistem pengendalian manajemen dan pelaksanaannya, yang mencakup bidang sistem dan teknologi informasi, praktik pengadaan pesawat, pengadaan barang dan jasa lainnya dari induk dan entitas anak, serta pengelolaan sumber daya manusia. Langkah ini bertujuan untuk memastikan proses bisnis berjalan secara efisien, transparan, dan selaras dengan prinsip tata kelola yang baik. Rekomendasi yang disusun juga difokuskan pada perbaikan struktur, prosedur, serta penerapan teknologi yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan peningkatan kapabilitas SDM, sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Kasus pengadaan pesawat di Garuda Indonesia menjadi cerminan penting atas lemahnya implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance/GCG) di BUMN strategis tersebut. Temuan kasus ini menunjukkan adanya penyimpangan dalam proses pengadaan yang tidak sesuai komitmen etika, transparan, akuntabel, dan rentan terhadap konflik kepentingan yang menyebabkan citra perusahaan menjadi menurun.

Menurut Fraud Triangel Theory, tindakan pelanggaran ini dimulai dari adanya tekanan (pressure) yang berasal dari dorongan pribadi dan hal ini bertentangan dengan konsep Stewardship theory memandang manajemen dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan publik. Namun individu melihat adanya peluang (opportunity) dalam lemahnya tata kelola perusahaan yang memberikan kesempatan untuk melakukan kecurangan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal perusahaan belum berjalan dengan baik sesuai dengan temuan audit terkait pengadaan barang dan jasa. Rasionalisasi (rationalization) membuat individu mencari alasan atau pembenaran dengan cara memberikan street plan kepada pihak eksternal untuk menghindari terungkapnya kecurangan yang dilakukan sebagai agents.

Pengungkapan kasus ini menyoroti kebutuhan mendesak untuk memperkuat tata Kelola perusahaan seperti, sosialisasi etika bisnis dan etika kerja, peningkatan sistem pengendalian internal dan mekanisme audit yang efektif, serta memperbaiki integritas untuk meningkatkan citra perusahaan sebagai maskapai nasional yang merupakan keberlanjutan usaha. Selain itu, perlunya peningkatan pengawasan dari dewan komisaris dan peran aktif pemegang saham menjadi kunci untuk mencegah terulangnya penyimpangan serupa di masa depan. Peran hukum dalam menjamin transparansi dan akuntabilitas tata kelola perusahaan adalah memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara terbuka, jujur, dan sesuai dengan aturan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, N., Ludmilla, R., Ridwan, A., & Madewi, A. (2023). Akuntansi Forensik Dan Kecurangan (Fraud) (Studi Kasus PT. Garuda Indonesia Tbk). <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/about/submissions>
- Citra, D., Putri, P., Damayanti, W. A., & Lutfianti, A. (2024). Media Hukum Indonesia (MHI) Published by Yayasan Daarul Huda Krueng Mane Peran Hukum Dalam Menjamin Transparansi dan Akuntabilitas Tata Kelola Perusahaan. 2(4), 202. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14068084>
- Fani, R. A., Marsha, I. M. A., Putri, N. A., Pradanti, A. P., & Sari, A. N. (2025). Peran Corporate

- Governance Dan Esg Dalam Meningkatkan Reputasi Dan Keberlanjutan Perusahaan : Studi Literatur. *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(1), 658–673. <https://doi.org/10.23969/bp.v7i1.21069>
- Fauzi, E., Visar Sinatrya, M., Daru Ramdhani, N., Ramadhan, R., & Muhammad Rasid Safari, Z. (2022). Pengaruh kemajuan teknologi informasi terhadap perkembangan akuntansi. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 189–197. <https://doi.org/10.21067/jrpe.v7i2.6877>
- Rohmah, M., & Trisnaningsih, S. (2023). Analysis Violation of Professional Ethics in Manipulation Report Finance (Study The case of PT Garuda Indonesia). *International Journal of Management Science and Information Technology*, 3(1), 8–15. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v3i1.844>