

Implementasi Pengelolaan BUMN yang Dimonopoli Anak Cucu PT Garuda Indonesia Dihubungkan dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-01/Mbu/2011 tentang Tata Kelola yang Baik di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara

Risya Ainun Zakiyah Aminy
Prodi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum
Universitas Islam Bandung
Bandung, Indonesia
risyaainun3@gmail.com

Abstract— Good Corporate Governance is governance company system that used as a code for a company. PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. used good corporate governance for achieving their goals as BUMN. Garuda Indonesia Experience was one of PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk.'s strategy related to service. This study was intended to analyze the application of Good Corporate Governance in Garuda Indonesia Experience's strategy formulation. The rating's indicator that used in this research based on Tjager (1999) which consists of transparency, accountability, responsibility, independency, fairness, and disclosure. The result of this research showed that good corporate governance's application in Garuda Indonesia Experience's strategy formulation was one direction (only the internal had the openness of information about Garuda Indonesia Experience's strategy formulation). Citizen didn't have the rights to know about detail information, because the information was classified. This result drive the outcome which shareholder value theory influence good corporate governance application in Garuda Indonesia Experience's strategy formulation.

Keywords— *Formulation Strategy, Garuda Indonesia, Garuda Indonesia Experience, Good Corporate Governance*

Abstrak— Good Corporate Governance merupakan pedoman tata kelola perusahaan yang telah menjadi dasar bagi perusahaan. Garuda Indonesia menggunakan good corporate governance untuk mencapai tujuan sebagai sebuah BUMN, seperti meningkatkan kepuasan pelanggan, re-branding perusahaan, dan pemenuhan tanggung jawab terhadap pemegang saham, serta menghadirkan keterbukaan informasi secara internal maupun eksternal. Garuda Indonesia Experience merupakan salah satu strategi PT. Garuda Indonesia yang berkaitan dengan pelayanan. Penelitian ini bermaksud melakukan analisis terhadap penerapan good corporate governance dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Indikator penilaian penerapan good corporate governance dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience dianalisis dengan menggunakan enam aspek berdasarkan Tjager (1999), yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, kesetaraan, dan pengungkapan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

penerapan good corporate governance dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience bersifat satu arah (internal). Hal ini dikarenakan keterbukaan informasi hanya ditemui terjadi secara internal saja. Masyarakat tidak bisa mengetahui informasi terkait secara mendetail. Hasil ini mendorong shareholder value theory mempengaruhi penerapan good corporate governance dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience.

Kata Kunci— *Formulasi Strategi, Garuda Indonesia*

I. PENDAHULUAN

BUMN adalah Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998. Dalam menjalankan praktik bisnisnya, Perusahaan mengutamakan kelangsungan hidup Perusahaan dan kepentingan stakeholders. Perusahaan juga harus mengutamakan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai BUMN dan perusahaan terbuka, Perusahaan menerapkan prinsip-prinsip GCG untuk tumbuh, berkembang dan berkelanjutan. Penerapan GCG pada Perusahaan bertujuan untuk:

1. Mengoptimalkan nilai Perusahaan agar Perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan Perusahaan;
2. Mendorong pengelolaan Perusahaan secara profesional, efisien dan efektif serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ Perusahaan;
3. Mendorong agar organ Perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran

akan adanya tanggung jawab sosial Perusahaan terhadap pemangku kepentingan (stakeholders) maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;

4. Meningkatkan kontribusi Perusahaan dalam perekonomian nasional; dan
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasinasional.

Profesionalitas dan tata kelola Perusahaan PT Garuda Indonesia berkomitmen penuh untuk senantiasa menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau Good Corporate Governance (GCG) dalam kegiatan usahanya. Komitmen ini dilaksanakan oleh perusahaan dengan selalu berupaya untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam penerapan GCG, agar perusahaan selalu mendapat kepercayaan dari stakeholders (pemangku kepentingan), memiliki kinerja unggul dan dapat tumbuh secara kesinambungan (sustainable growth) dan memperoleh keuntungan (Profit). Perusahaan Perseroan, disebut seperti PT Garuda Indonesia.

Sebagai bagian dari pelaksanaan komitmen tersebut, perusahaan PT Garuda Indonesia senantiasa melakukan penilaian/pengukuran atas penerapan GCG setiap tahunnya, yang mana hasil dari penilaian/pengukuran tersebut disampaikan kepada rapat umum pemegang saham dan dipublikasikan dalam laporan tahunan perseroan. Perusahaan menyakini bahwa penerapan tata kelola perusahaan yang baik akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan memberikan nilai tambah bagi pemegang saham. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan, budaya, etika, nilai-nilai, sistem, proses, kebijakan dan struktur perseroan harus dikelola dengan baik. Hubungan yang seimbang antara pihak-pihak yang berperan harus terbina dengan baik agar pengurus perseroan dapat menjalankan perseroan dengan penuh keyakinan dan percaya diri. Setelah memahami hal-hal tersebut, pengurus perseroan yang berwatak baik dan bermoral, mempunyai integritas dan profesional tentu akan lebih mudah melaksanakan GCG untuk kepentingan perusahaan, *shareholders* dan *stakeholders*.

Faktanya dilapangan badan perseroan yaitu PT Garuda Indonesia sebagai salah satu perusahaan BUMN belum menerapkan sistem GCG sebagaimana yang dimaksud dalam PER-01/MBU/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Yang terbukti dari kasus Ari Ashkara selaku direktur dari PT Garuda Indonesia yang juga menjadi direktur dari anak-anak perusahaan lainnya, yang menjadikan monopoli yang dilakukan oleh PT Garuda Indonesia ini melanggar pasal UU Nomor 5 Tahun 1999 Tentang rambu-rambu Monopoli dan Persaingan usaha yang tidak sehat. Dalam surat nomor: GARUDA/DEKOM-102/2019 yang dikeluarkan Dewan Komisaris Garuda tanggal 9 Desember 2019 tentang Pemberhentian Dewan Komisaris pada Anak/Cucu Perusahaan Askhara dan koleganya diberhentikan dari jabatan komisaris di sejumlah anak-cucu usaha tersebut diketahui, jajaran direksi Garuda merangkap jabatan sebagai komisaris di sejumlah anak/cucu usaha untuk kepentingan pribadi dan koleganya.

Fakta selanjutnya yang terjadi pada BUMN adalah daya saing kurang karena adanya monopoli rantai pasok yang dilakukan oleh anak-cucu perusahaan BUMN itu sendiri sehingga mematikan daya saing dari perusahaan-perusahaan swasta, yang mana seharusnya *supply chain* bisa didapatkan dari perusahaan-perusahaan swasta yang tentu akan meningkatkan daya saing perusahaan BUMN. Berdasarkan latar belakang dan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Implementasi Pengelolaan Bumn Yang Rantai Pasok (Supply Chain) Dimonopoli Anak Cucu PT Garuda Indonesia Dihubungkan Dengan Peraturan Menteri Bumn Nomor Per-01/Mbu/2011 Tentang Tata Kelola yang baik Dilingkungan Badan Usaha Milik Negara".

II. LANDASAN TEORI

Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung maupun kekayaan negara yang dipisahkan. Dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 pasal 2 menjelaskan maksud dan tujuan BUMN, yaitu:

1. Memberikan sumbangan bagi perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya. BUMN diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan pada masyarakat sekaligus memberikan kontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan keuangan.
2. Mengejar Keuntungan
3. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
4. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
5. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Dalam menjalankan kegiatannya sebagai pelaku ekonomi, regulasi telah mengatur bahwa pengelolaan BUMN Persero menggunakan badan hukum Perseroan Terbatas. Dengan kebijakan ini diharapkan BUMN Persero mampu menjadi lokomotif pembangunan perekonomian nasional untuk mewujudkan cita-cita negara dalam mensejahterakan rakyatnya.

Dalam pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, menyatakan bahwa: "Monopoli adalah penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang dan atau atas penggunaan jasa tertentu oleh satu pelaku usaha atau satu kelompok pelaku usaha." Apabila satu atau lebih pelaku usaha yang melakukan pemusatan kekuatan ekonomi hingga mampu menguasai produksi dan pemasaran atas

barang atau jasa yang menjadi objek usahanya, kemudian dari perbuatan tersebut menyebabkan atau menimbulkan iklim persaingan usaha tidak sehat dan merugikan kepentingan umum, maka pelaku usaha tersebut menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 telah melakukan praktik monopoli.

Perusahaan dapat mendirikan Anak Perusahaan atau melakukan penyertaan modal dalam suatu perusahaan berdasarkan pertimbangan dan kebijakan Perusahaan. Anak Perusahaan yang terkonsolidasi tunduk pada peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal yang berlaku. Oleh karena itu, kegiatan yang dilakukan oleh Anak Perusahaan juga tidak luput dari kemungkinan dapat menimbulkan kewajiban tertentu bagi Perusahaan, misalnya kewajiban keterbukaan informasi, pengumuman dalam rangka transaksi material, dan permohonan persetujuan kepada RUPS dalam hal transaksi material dengan nilai lebih dari 50% ekuitas Perusahaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Sistem Tata Kelola di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

Sesuai ketentuan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara, yang mengatur bahwa setiap BUMN wajib untuk melakukan pengukuran terhadap penerapan GCG, melalui penilaian (assessment) yang dilaksanakan setiap 2 tahun oleh penilai independen dan evaluasi (review) yang dilakukan sendiri oleh BUMN (self assesment) yang meliputi evaluasi terhadap hasil penilaian yang dilakukan oleh pihak independen dan tindak lanjut atas rekomendasi perbaikan yang disampaikan dari hasil akhir penilaian. Skor evaluasi (review) tahun buku 2018 mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan skor skor assessment tahun 2017. Pada tahun buku 2017 hasil assessment dengan assessor MUC consulting, perseroan memperoleh nilai 92, 764, sedangkan hasil evaluasi tahun buku 2016, perseroan memperoleh nilai 92,749 dengan kualifikasi "sangat baik". Capaian skor tersebut merupakan gabungan dari capaian 6 aspek governance yang dinilai, yaitu komitmen terhadap penerapan tata kelola secara

berkelanjutan, pemegang saham dan RUPS/pemilik modal, dewan komisaris/dewan pengawas, direksi, pengungkapan informasi dan transparansi, dan aspek lainnya. Pada tahun 2019 Perseroan telah melaksanakan evaluasi (review) penerapan GCG untuk tahun buku 2018 dengan asistansi oleh MUC Consulting. Dalam evaluasi (review) tersebut, Perseroan mencapai skor 93,850 dari skor maksimum 100 atau 93,850%, dengan predikat "Sangat Baik".

TABEL 1. SKOR EVALUASI (REVIEW) PENERAPAN GCG OLEH MUC CONSULTING

No	Aspek Governance	Bobot	Capaian Tahun 2018	
			Nilai	% Pencapaian
1.	Komitmen terhadap Penerapan Tata Kelola secara Berkelanjutan	7,00	6,759	96,557
2.	Pemegang Saham dan RUPS/ Pemilik Modal	9,00	8,758	97,309
3.	Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	35,00	31,618	90,338
4.	Direksi	35,00	33,734	96,384
5.	Pengungkapan Informasi dan Transparansi	9,00	8,606	95,617
6.	Aspek Lainnya	5,00	4,375	87,500
Skor Keseluruhan		100	93,850	93,850

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) kini telah menyelesaikan pendidikan kasus suap pengadaan pesawat dan mesin pesawat dari Airbus SAS dan Rolls Royce PLC oleh Garuda Indonesia (Persero). Dua tersangka pengadaan 50 mesin Garuda ini adalah mantan direktur utama Garuda, Emirsyah Satar dan Soetikno Soedargo, Pengusaha yang juga pemilik perusahaan Mugi Rekso Abadi. Kontan mencatat pada tanggal 21 Januari 2019, hasil penelitian Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) atas dugaan pelanggaran rangkap jabatan direksi Garuda Indonesia di susunan komisaris Sriwijaya Air keluar. Hasilnya, nama direktur utama Garuda Indonesia Ari Askhara, direktur niaga Garuda Indonesia Pikri Ilham Kurniansyah, dan direktur utama Citilink Indonesia Juliandra Nurtjahjo ternyata juga menjabat sebagai dewan komisaris dan dewan

direksi Sriwijaya Air, pasca Sriwijaya Air yang memutuskan bergabung menjadi bagian dari Garuda Indonesia Group. Ketiga direksi Garuda Indonesia dan Citilink sudah diperiksa KPPU, termasuk Menteri BUMN Rini Soemarno yang akan diperiksa karena disebut-sebut sebagai pihak yang memerintahkan rangkap jabatan bagi direksi Garuda Indonesia Grup itu.

Ketiga direksi Garuda Indonesia ini diduga telah berdasarkan pasal 26 Undang-Undang Nomor 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat, seseorang yang menduduki jabatan sebagai direksi atau komisaris dari suatu perusahaan pada waktu yang bersamaan dilarang merangkap menjadi direksi atau komisaris apabila berada dalam pasar yang sama, keterkaitan erat di bidang yang sama, dan menguasai pangsa pasar yang menyebabkan terjadinya monopoli.

Mengenai pelaksanaan pengelolaan Perusahaan BUMN khususnya dalam BUMN persero yang mana kepemilikan modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dimana menteri yang diberikan kuasa mewakili pemerintah selaku pemegang saham yang memiliki mengatur kebijakan sektor usaha yang bersifat pelayanan kepada masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan Persero memberikan produk barang maupun jasa yang terbaik agar produk output yang dihasilkan tetap laku dan terus- menerus mencetak keuntungan. Untuk mendukung kegiatan operasionalnya, PT. Garuda Indonesia memiliki 5 (lima) Entitas Anak yang fokus pada produk/jasa pendukung bisnis perusahaan induk, yaitu PT Abacus *Distribution Systems* Indonesia, PT Aero Wisata, PT Garuda Maintenance Facility Aero Asia, PT Aero Systems Indonesia, dan PT Citilink Indonesia. Tata nilai perusahaan yang disebut sebagai “FLY-HI” (*efficient & effective, loyalty, customer centricity, Honesty & openness, Integrity*) yang senantiasa melakukan tugas yang diembannya secara teliti, tepat, dan akurat dalam waktu sesingkat mungkin dan tenaga serta biaya seefisien mungkin tanpa mengorbankan kualitas. Hal ini didasari keyakinan bahwa PT. Garuda Indonesia berupaya menjamin pelanggan memperoleh layanan yang berkualitas.

Ketentuan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara, didalam peraturan ini disebutkan bahwa pengelolaan yang dilakukan oleh anak perusahaan BUMN yaitu PT Garuda Indonesia tidak boleh keluar dari GCG (*Good Corporate Governance*). *Good Corporate Governance* sebagai pedoman tata kelola perusahaan yang telah menjadi dasar bagi perusahaan, baik swasta maupun nasional. Garuda Indonesia menggunakan *good corporate governance* untuk mencapai tujuan sebagai sebuah BUMN, seperti meningkatkan kepuasan pelanggan, re-branding perusahaan, dan pemenuhan tanggung jawab terhadap pemegang saham, serta menghadirkan keterbukaan informasi secara internal maupun eksternal..

Kebijakan Tata Kelola Perusahaan dimaksud, bertujuan untuk:

1. Mengoptimalkan nilai Perseroan, agar Perseroan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan tumbuh berkembang untuk mencapai maksud dan tujuan Perseroan;
2. Mendorong pengelolaan Perseroan secara profesional, efisien dan efektif serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ Perseroan;
3. Mendorong organ Perseroan agar dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakannya dilandasi dengan nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial Perseroan terhadap pemangku kepentingan (stakeholders) maupun pelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
4. Meningkatkan kontribusi Perseroan dalam perekonomian nasional dan;
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional

Strategi PT. Garuda Indonesia untuk menjawab semua tantangan yang ada (internal maupun eksternal), karena persepektif GCG mengutamakan penyatuan tujuan dari semua *stakeholders* untuk menyelesaikan suatu masalah sekaligus menjaga kredibilitas yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Persepektif GCG memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. *Good Corporate Governance* dengan kata lain mengacu pada metode dimana suatu organisasi diatur, dikelola, diarahkan, atau dikendalikan sampai tercapainya target yang telah ditetapkan.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan fakta dalam penelitian yang dilaksanakan pada PT. Garuda Indonesia maka dapat disimpulkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Kedudukan BUMN memiliki banyak peranan dalam perekonomian negara indonesia tidak hanya sebagai perintis namun juga menjadi penyeimbang kekuatan swasta serta mengembangkan UMKM (Usaha Micro Kecil dan Menengah) dan melakukan kegiatan produksi dan distribusi sumber daya dan hajat hidup orang banyak. Terutama Pengelolaan perusahaan pada organ Persero yaitu PT Garuda indonesia mengutamakan kelangsungan hidup perusahaan dan kepentingan stakeholders. Perusahaan juga mengutamakan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai BUMN dan perusahaan terbuka, Perusahaan menerapkan prinsip-prinsip GCG untuk tumbuh, berkembang dan berkelanjutan.

Ketentuan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-

01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara, didalam peraturan ini disebutkan bahwa pengelolaan yang dilakukan oleh anak perusahaan BUMN yaitu PT Garuda Indonesia tidak boleh keluar dari GCG (*Good Corporate Governance*). Dengan menerapkan GCG perusahaan akan mengoptimalkan nilai perusahaan sehingga memiliki daya saing yang kuat didalam negeri maupun diluar negeri dan mendorong pengelolaan perusahaan seara profesional, efisien dan efektif.

V. SARAN

Kepada pemerintah untuk memberikan efek jera pada pengelola yang memanfaatkan jabatan untuk kepentingan sendiri dan kelompoknya saja karena itu akan merugikan banyak pihak terutama masyarakat yang harus dipenuhi hajat hidupnya.

Pengelola PT Garuda Indonesia memberlakukan sistem sesuai dengan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang tata kelola perusahaan yang baik GCG (Good Corporate Governance) dan memenuhi prinsip-prinsip tata kelolanya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] De Fraja, Giovanni, and Flavio Delbono, "Game Theoretic Models of Mixed
- [2] Oligopoly", *Journal of Economic Surveys*, Vol. 4 (1990), No. 1, Fjell, Kenneth, and John S. Heywood, "Mixed oligopoly, subsidization and the order of firm's moves: the relevance of privatization", *Economics Letters*, Vol. 83 (2004)
- [3] Ganang, Ardian Riyanto. 2011."Analisis Pengaruh GCG dan Privatisasi Terhadap Kinerja Keuangan (Studi pada BUMN yang Tercatat Di Bursa Efek Indonesia periode privatisasi 2002-2006).
- [4] Hanum, Hashemi Rodhian, and Zulaikha Zulaikha. "Pengaruh Karakteristik Corporate Governance Terhadap Effective Tax Rate (Studi Empiris pada BUMN yang Terdaftar di BEI 2009-2011)." *Diponegoro Journal of Accounting* (2013):
- [5] Robert H, *The Antitrust Paradox: A Policy at War With It Self*. Harper Torchbooks Tb 5086: Basic Books Inc., 1978.
- [6] Sentosa Sembiring, *Hukum Dagang*, Cet. IV, (Bandung, Citra AdityaBakti, 2015)
- [7] M Hilman Fauzan, Effendy Deddy. (2021). *Masuknya Syarat Kerja Baru Diluar yang Diperjanjikan oleh Pengusaha di PT. X Padalarang Kabupaten Bandung Barat Ditinjau dari Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*. *Jurnal Riset Ilmu Hukum*. 1(1). 11-14