

## Analisis Yuridis Penyimpangan Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa di PT Garuda Indonesia

Abdusyahid Naufal Fathullah, Edelweiss Aura Islami, Khumaerastra Fika Salsabila, Finda Pratiwi Yuwono

Faculty of Law, Universitas Gadjah Mada, D.I. Yogyakarta, Indonesia.

\*Corresponding author's e-mail: [abdusyahidnaufalfathullah@mail.ugm.ac.id](mailto:abdusyahidnaufalfathullah@mail.ugm.ac.id)

Article	Abstract
<p><b>Keywords:</b> Procurement of Goods and Services, Procurement Irregularities, State Financial Losses.</p> <p><b>Artikel History</b> Received: Mar 27, 2025; Reviewed: Apr 15, 2025; Accepted: Apr 27, 2025; Published: Apr 30, 2025.</p> <p><b>DOI:</b> <a href="https://dx.doi.org/10.20961/jolsic.v13i1.100856">https://dx.doi.org/10.20961/jolsic.v13i1.100856</a></p>	<p>PT Garuda Indonesia is one of the leading state-owned enterprises (BUMN) in the aviation industry, expected to conduct procurement processes in accordance with the principles outlined in Presidential Regulation No. 16 of 2018 on Procurement of Goods/Services, as well as other relevant laws and government regulations governing BUMN. Given that procurement involves the use of state funds, improper management could result in financial losses for both the state and the company itself. In its procurement process, PT Garuda Indonesia implemented a limited tender method. However, in practice, distortions occurred to favor a predetermined winner, particularly in the procurement of Bombardier CRJ-1000 aircraft. This was achieved through manipulation of assessment criteria and leaking of information to specific parties, violating the fundamental principles of transparency, accountability, and responsibility, which should be upheld in every procurement process. This study aims to identify and analyze the modus operandi used in the aircraft procurement by PT Garuda Indonesia, as well as to examine the irregularities in the procurement of goods and services that may lead to corrupt practices within the company. The research method employed is normative legal research, which focuses on analyzing existing legal norms, including statutory regulations, legal doctrines, and fundamental legal principles, while also evaluating their implementation in practice. The corruption case involving the procurement of Bombardier CRJ-1000 aircraft by PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (PT GIAA) and the procurement of ATR 72-600 aircraft at PT Citilink stands out as one of the most notorious cases in BUMN procurement history. This case significantly impacted state finances due to data manipulation, lack of transparency, and inconsistencies that deviated from the established criteria. Additionally, the irregularities in this procurement process have fueled public distrust toward Law Enforcement Officials (APH) in handling corruption cases within state-owned enterprises.</p>

## PENDAHULUAN

Pengadaan barang dan/atau jasa merupakan aspek penting dalam tata kelola perusahaan, khususnya di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk PT Garuda Indonesia. Proses pengadaan ini harus dilakukan dengan cermat untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas, mengingat pengadaan tersebut melibatkan penggunaan dana negara (Pane, 2017: 148). Pengelolaan yang tidak tepat dalam proses ini dapat menyebabkan kerugian besar bagi negara dan perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, proses pengadaan barang dan jasa harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam peraturan yang berlaku, seperti yang diatur dalam Pasal 6 Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa, serta Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang mengatur BUMN.

PT Garuda Indonesia, sebagai salah satu BUMN terkemuka dalam industri penerbangan diharapkan mampu menjalankan proses pengadaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut. Namun, terdapat berbagai permasalahan dan penyimpangan dalam pengadaan barang dan jasa di PT Garuda Indonesia yang berdampak negatif pada kinerja dan keuangan perusahaan. Salah satu kasus besar yang mengemuka adalah korupsi dalam pengadaan pesawat *Bombardier CRJ-1000* dan *ATR 72-600*, yang melibatkan manipulasi data, ketidaktransparanan, dan pelanggaran prosedur pengadaan. Penyimpangan dalam pengadaan pesawat di PT Garuda Indonesia menunjukkan adanya pelanggaran serius terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*). Proses pengadaan yang tidak sesuai dengan peraturan menyebabkan kerugian yang signifikan bagi perusahaan dan negara (Hajawiyah & Mahera, 2020: 124). PT Garuda Indonesia seharusnya mematuhi Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019 dalam proses pengadaan. Namun, metode tender terbatas disalahgunakan untuk memenangkan *Bombardier CRJ-1000* melalui manipulasi kriteria dan kebocoran informasi. Pengadaan dilakukan tanpa studi kelayakan dan mengabaikan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta pertanggungjawaban. Akibatnya, perusahaan mengalami kerugian besar akibat pembelian pesawat yang tidak sesuai kebutuhan. Kasus ini menegaskan urgensi reformasi sistem pengadaan dan penegakan hukum guna mencegah penyimpangan serupa di masa depan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi penyimpangan dalam pengadaan, menganalisis modus operandi serta dampaknya terhadap tata kelola, dan merumuskan rekomendasi pencegahan agar kasus serupa tidak terulang di masa mendatang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif (Yanova et al., 2023: 396) yang berfokus pada analisis norma hukum yang mengatur pengadaan barang dan jasa di BUMN, khususnya dalam kasus pengadaan pesawat di PT Garuda Indonesia. Pendekatan ini digunakan untuk mengkaji modus operandi dalam pengadaan pesawat serta analisis terhadap penyimpangan yang menimbulkan perilaku koruptif dalam pengadaan barang dan jasa. Penelitian ini mengacu pada berbagai regulasi yang relevan, seperti Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa, Peraturan Menteri BUMN RI Nomor PER-08/MBU/12/2019, serta prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Pendekatan ini memungkinkan analisis mendalam terhadap ketentuan hukum yang seharusnya menjadi dasar tata kelola pengadaan barang dan jasa

di BUMN, serta sejauh mana norma tersebut telah diimplementasikan dalam praktik pengadaan PT Garuda Indonesia. Metode yang digunakan meliputi studi kasus pada pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600, dengan analisis terhadap dokumen hukum, laporan audit, serta putusan hukum yang berkaitan.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **1. Modus Operandi yang Dilakukan oleh PT Garuda Indonesia dalam Pengadaan Pesawat**

Pengadaan barang dan/atau jasa adalah elemen mendasar dalam menjalankan tata kelola pemerintahan yang efektif untuk mendapatkan barang atau jasa yang dapat dipertanggungjawabkan (Arsana, 2016: 30). Selain bisa dipertanggungjawabkan pengadaan barang dan/atau jasa ini diusahakan untuk mendapatkan barang dan jasa yang tepat guna dengan harga yang bersaing sesuai dengan kebutuhan. Hal ini memerlukan perhatian dan penanganan yang sungguh-sungguh yang salah salah dapat mengakibatkan kerugian bagi negara (Kementerian Keuangan, 2024: 2). Pengadaan barang dan jasa di Indonesia dilakukan dengan menggunakan APBN yang mana masih merupakan keuangan milik negara. Oleh sebab itu untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan perlu dilaksanakan dengan sebaik baiknya, tunduk kepada norma yang ada, serta berpedoman pada prinsip dasar.

Pengadaan barang dan jasa merupakan instrumen strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Sesuai Pasal 6 Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018, pengadaan wajib dilaksanakan berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, daya saing, keterbukaan, keadilan, dan kewajaran. Implementasi prinsip-prinsip ini menjadi fondasi bagi sistem pengadaan yang adil dan bertanggung jawab (Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018; Peraturan Menteri BUMN No. 8 Tahun 2019). Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, peran pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa tidak dapat berdiri sendiri, melainkan perlu melibatkan sektor lain, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN sendiri merupakan entitas bisnis yang modalnya sebagian atau seluruhnya berasal dari negara, diinvestasikan secara langsung, dan dipisahkan dari aset negara guna mendukung pembangunan ekonomi serta penyelenggaraan layanan publik (Undang-Undang No. 19 Tahun 2003, Pasal 1 angka 1). Adapun kekayaan negara yang telah dipisahkan ini bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), yang selanjutnya dialokasikan sebagai penyertaan modal negara pada perusahaan berstatus Persero, Perusahaan Umum (Perum), serta Perseroan Terbatas lainnya (Undang-Undang No. 19 Tahun 2003, Pasal 1 angka 10).

Pengadaan barang dan jasa di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berlandaskan pada Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN. Ketentuan lebih lanjut diatur dalam PP No. 45 Tahun 2005 serta Permen BUMN No. PER-08/MBU/12/2019 yang menjadi pedoman umum pelaksanaan pengadaan. Sesuai Pasal 5 UU BUMN, pengurusan BUMN merupakan tanggung jawab penuh Direksi, termasuk dalam menentukan mekanisme pengadaan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan harus tetap mengacu pada prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan praktik bisnis yang sehat. Dalam konteks reformasi BUMN,

regulasi tersebut menjadi bagian integral dari upaya memperkuat peran strategis BUMN dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional secara berkelanjutan. (BUMN, 2020: 1).

Garuda Indonesia mempunyai anak perusahaan yaitu PT Citilink Indonesia (Citilink Indonesia) yang masih bergerak di bidang jasa pesawat terbang. Awal didirikan Citilink Indonesia memang merupakan anak Perusahaan Garuda Indonesia dengan kepemilikan saham 98,65% milik Garuda Indonesia. Semakin kuat kedudukan dari Garuda Indonesia, tahun 2011 penerbangan ekspansi Citilink menjadi fokus utama dari Garuda Group (Citilink,2023:1). Seluruh pesawat beroperasi dengan *Air Operator Certificate* (AOC) dan menggunakan nomor penerbangan milik Garuda Indonesia (Citilink,2013:1). Setelah memiliki izin usaha terbang SIUAU/NV-27 dan sertifikat penerbangan AOC 121-046 di tahun 2012 Citilink mulai beroperasi sebagai entitas bisnis yang terpisah dari Garuda Indonesia sejak 30 Juli 2012.

Tak perlu diragukan lagi bahwa Garuda Indonesia memiliki nama yang baik di mata Masyarakat. Namun dibalik itu, terjadi penyelewengan terutama korupsi di Garuda Indonesia. Pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu bidang yang rentan dengan adanya Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN). Dalam proses pengadaan barang dan jasa, terdapat berbagai potensi risiko yang dapat terjadi, seperti kelebihan pembayaran, keterlambatan dalam penerimaan denda, ketidaksesuaian spesifikasi barang, harga yang terlalu tinggi, transaksi fiktif, serta pekerjaan yang tidak diselesaikan sebagaimana mestinya. Hal ini dapat berdampak pada efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pengadaan (Biro Hukum IPB University, 2023: 1).

## 2. Skandal Pengadaan Pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 73-600

Kasus korupsi pengadaan pesawat *Bombardier* CRJ-1000 di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. atau sering disebut PT GIAA (Garuda Indonesia) dan ATR 72-600 di PT Citilink merupakan salah satu kasus fenomenal dalam pengadaan barang dan jasa oleh BUMN. Kasus ini merugikan keuangan negara dengan cara manipulasi data, tidak transparan, tidak konsisten, dan tidak sesuai dengan kriteria yang ada. Tindakan yang dilakukan jelas bertentangan dengan hukum serta tidak sesuai dengan regulasi yang berlaku, termasuk Prosedur Pengadaan dan Pengelolaan Armada (PPA). Pada dasarnya, korupsi merupakan penyakit sosial yang merusak sistem pemerintahan dan menjadi hambatan utama bagi efektivitas administrasi negara serta proses pembangunan (Lajiman & Tohari, 2022: 44). Sebagai maskapai nasional, Garuda Indonesia dituntut untuk terus melakukan perbaikan dan modernisasi armadanya. Upaya revitalisasi ini bertujuan untuk memperbarui aset perusahaan agar sesuai dengan standar industri penerbangan yang lebih modern. Langkah ini juga menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan serta memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan (Pratama, 2020: 4). Dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut, Garuda Indonesia kemudian melakukan pembelian dan penyewaan pesawat *Bombardier* CRJ-1000 serta Turbo Propeller ATR 72-600.

Kasus pengadaan pesawat oleh Garuda Indonesia melibatkan skema yang kompleks, mencakup transaksi lintas negara dan melibatkan berbagai aktor penting, baik individu maupun korporasi. Modus operandi dalam kasus ini tidak hanya berdampak besar terhadap keuangan

negara, tetapi juga menguntungkan beberapa pihak tertentu. Di antara pihak yang memperoleh keuntungan atau diperkaya adalah Agus Wahjudo selaku *Executive Project Manager Aircraft Delivery*, Emirsyah Satar sebagai mantan Direktur Utama Garuda, Hardinoto Soedigno sebagai mantan Direktur Teknik Garuda, serta korporasi Bombardier ATR. Selain mereka, beberapa individu lainnya juga diduga terlibat dalam skandal ini, seperti Albert Burhan yang menjabat sebagai *Vice President Treasury Management* PT Garuda Indonesia serta Direktur Keuangan Citilink Indonesia, Setijo Wibowo sebagai *Vice President Corporate Planning* sekaligus *Vice President Strategic Management Office*, dan Adrian Azhar (Almarhum) yang pernah menjabat sebagai *VP Fleet Acquisition*. Kasus ini juga menyeret nama Soetikno Soedarjo, pemilik PT Mugi Rekso Abadi, yang berperan sebagai perantara (*commercial advisor*) mewakili kepentingan *Avions de Transport Regional* (ATR) dan *Bombardier*.

Skandal ini menjadi salah satu contoh nyata bagaimana praktik korupsi dalam pengadaan dapat menimbulkan dampak besar terhadap keuangan negara. Urutan kejadian yang dilakukan yaitu diawali dengan Tahun 2011 dimana Albert Burhan, Seijo Awibowo, Agus Wahjudo, dan Adrian Azhar telah menyetujui permintaan Emirsyah Satar untuk merubah kriteria pemilihan dalam pengadaan pesawat jet Sub-100 dengan menggunakan sub kriteria *Net Present Value* (NPV) dan *Route Result* pada kriteria *economic* tanpa memberitahukan kepada *Invited Bidder* dan tanpa persetujuan dari *Board Of Director* (BOD) guna dapat memenangkan pesawat Bombardier dalam pemilihan armada di Garuda Indonesia. Kegiatan pengadaan pesawat ini belum ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) maupun Rencana Kerja dan Anggaran Perubahan (RKAP) dan belum adanya studi kelayakan atau *Feasibility Study* (FS).

Demi mendukung adanya pengadaan barang/jasa dalam hal ini pesawat, harus ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang pelaksanaannya mengacu pada Prosedur Pengadaan dan Pengelolaan Armada (PPA) yang menjadi rujukan bagi Direksi dan Komisaris. Isinya yaitu laporan hasil analisa pasar, rencana rute dan jadwal dokumen spesifikasi awal pesawat, laporan hasil Analisa kebutuhan pesawat, laporan hasil studi kelayakan armada, rekomendasi fleet plan (rencana armada), dan terakhir outputnya yaitu berita acara Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Setelah mengkaji berbagai putusan pengadilan yang dihasilkan yaitu, Putusan No. 52/Pid.Sus-TPK/2022/PN.Jkt.Pst, Putusan No. 53/Pid.Sus-TPK/2022/PN.Jkt.Pst, Putusan No. 19/Pid.Sus-TPK/2020/PT.DKI, Putusan No. 22/Pid.Sus-TPK/2020/PT.DKI, dan Putusan No. 29/Pid.Sus-TPK/2020/PT.DKI, dihasilkan data berikut:

Pada kasus pengadaan Pesawat *Bombardier* CRJ-1000, pengadaan awal direncanakan Pesawat Sub-100 seater tipe jet dengan kapasitas 70 seater yang kemudian dilakukan studi kelayakan direkomendasikan untuk memilih Pesawat *Embraer* E-170 dan *Bombardier* CRJ-700. Dengan persetujuan direksi, tim studi kelayakan membuat *Request For Proposal* (RFP) kepada kedua manufaktur tersebut mengenai harga dan perkiraan biaya operasional. Hasilnya, Pesawat *Embraer* E-170 lebih unggul dari pesaingnya. Namun di Tengah jalan rencana tiba tiba berubah menjadi Pesawat Sub-100 seater tipe jet dengan kapasitas 90 seater karena lebih

menguntungkan. Karena data-datanya belum dipersiapkan, maka pihak terkait melakukan manipulasi data dengan cara mengambil alih atau menyadur data pada hasil studi kelayakan armada untuk pengadaan pesawat Sub-100 seater tipe Jet dengan kapasitas 70 berisikan keadaan pasar, pesaing, dan kebutuhan pasar. Oleh sebab itu itu studi kelayakan yang baru ini tidak didukung dengan Laporan Hasil Analisa Pasar, Analisa Rencana Rute dan jadwal dan dokumen penetapan spesifikasi awal pesawat dan analisa profitabilitas, Laporan Hasil Analisa Kebutuhan Pesawat, Laporan Hasil Study Kelayakan Armada.

Setelah data dimanipulasi, Garuda Indonesia mengajukan *Request For Proposal* (RFP) beserta *Term of Reference* (TOR) kepada *Bombardier* dan *Embraer*. Selanjutnya, Direktur Garuda Indonesia menjalin komunikasi dengan Soetikno Soedarjo, yang kemudian meneruskan informasi terkait pengadaan pesawat tersebut kepada Bernard Duc, seorang *Commercial Advisor* dari *Bombardier*. Langkah ini menjadi bagian dari rangkaian proses yang melibatkan berbagai pihak dalam skema pengadaan pesawat Garuda Indonesia. Bernard Duc bersama Soetikno Soedarjo membuat perusahaan bernama *Hollingworth Management International* sebagai *sales representative* yang mana terus berupaya untuk memenangkan *Bombardier* dalam kegiatan pengadaan pesawat CRJ-1000 dengan cara komunikasi dan menjelaskan kelebihan *Bombardier* dibandingkan *Embraer* dengan memanfaatkan kedekatan. Setelah kejadian tersebut, sebenarnya dalam rapat yang dimenangkan adalah *Embraer*, namun direksi belum menyetujui hal tersebut. Oleh karena itu, demi memenangkan *Bombardier*, merubah metode penilaian kriteria agar nantinya diperoleh hasil evaluasi yang memenangkan *Bombardier*. Keuntungan akhirnya bisa didapatkan oleh para pihak dengan cara komunikasi antara direktur Garuda Indonesia dengan wakil *Bombardier* yaitu *Bombardier* memberikan pengurangan harga. Terjadi negosiasi kembali dalam mendapatkan harga terbaik dan mendapatkan hasil terbaik dari sisi Teknik dan komersial.

Pengadaan pesawat ATR 72-600 oleh Citilink Indonesia mencerminkan lemahnya tata kelola dan potensi konflik kepentingan antara induk perusahaan (Garuda Indonesia) dan anak usaha. Proses pengadaan dilakukan secara impulsif tanpa adanya Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), studi kelayakan, maupun rencana bisnis yang memadai. Citilink diposisikan sebagai pelaksana pengadaan meskipun belum sepenuhnya mandiri secara legal dan keuangan, dan pengadaan dilakukan tanpa adanya Prosedur Pengadaan Armada (PAA) yang sah. Intervensi direksi Garuda menyebabkan pengadaan dilanjutkan meski Dewan Komisaris tidak menyetujui jaminan pembiayaan. Selanjutnya, Garuda mengambil alih operasional pesawat ATR dengan alasan kelemahan Citilink dalam manajemen keuangan, meskipun jenis pesawat tersebut tidak sesuai dengan konsep *full-service* Garuda. Kasus ini sejajar dengan pengadaan *Bombardier* CRJ-1000, yang juga dilakukan tanpa kajian kelayakan, dengan biaya sewa tinggi, keterbatasan teknis, serta pengoperasian yang tidak optimal. Skema pembiayaan, perubahan rute tanpa kajian, dan spesifikasi teknis yang tidak sesuai kondisi geografis memperburuk kinerja operasional. Kedua kasus menunjukkan indikasi korupsi sistematis dengan aliran dana

mencurigakan dan penetapan keputusan bisnis yang tidak berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan yang baik

Akibat hal tersebut Garuda Indonesia dianggap mengabaikan prinsip pengadaan barang/jasa yang seharusnya dilakukan. Buntutnya yaitu tidak bisa membayar sewa dan berakhir dengan pesawat di *grounded* oleh Garuda Indonesia karena kerugian operasional. Sejak 10 Februari 2021, Garuda Indonesia telah melakukan *Early Termination* atau menyelesaikan kontrak sebelum habis masanya karena demi memulihkan nama baik BUMN terutama Garuda Indonesia serta berusaha agar kerugian tidak semakin banyak dan penghematan (Tempo, 2023: 5). BUMN berusaha menjaga citra dari Garuda Indonesia dan BUMN secara umum agar tetap bekerja berdasarkan prinsip *Good Corporate Government* (GCG).

### 3. Analisis terhadap Penyimpangan dalam Pengadaan Pesawat Terbang Garuda Indonesia

#### a. Status Hukum dan Keuangan BUMN dalam Perspektif Peraturan Perundang-Undangan

Pasal 1 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) menyebutkan bahwa definisi dari suatu perseroan adalah suatu badan hukum yang merupakan persekutuan modal. Sejalan dengan hal tersebut, BUMN sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 UU BUMN merupakan suatu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Sebagaimana Garuda Indonesia dalam kasus ini adalah sebuah BUMN dengan bentuk Persero, yang mana perusahaan tersebut merupakan persekutuan modal dengan saham yang seluruh atau paling sedikit 51% dikuasai oleh negara, maka demikian sejatinya kekayaan persero sebagaimana suatu badan hukum merupakan dua hal yang terpisah dengan kekayaan negara itu sendiri (Sugiharto, 2021: 159).

Menariknya, regulasi tersebut kerap kali dikaitkan dengan ketentuan dalam Pasal 1 Ayat (1) Undang-Undang Keuangan Negara, yang mendefinisikan keuangan negara sebagai seluruh hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dalam bentuk uang, termasuk segala bentuk aset, baik berupa uang maupun barang, yang dimiliki oleh negara dalam rangka pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Selanjutnya, Pasal 2 dalam undang-undang yang sama memperjelas cakupan keuangan negara, yang mencakup sembilan kategori, termasuk dalam poin (g), yang menyatakan bahwa keuangan negara mencakup kekayaan negara atau daerah, termasuk aset yang dipisahkan pada perusahaan negara maupun daerah (Dahoklory, 2020:4). Pemaknaan yang lebih luas terhadap keuangan negara ini bertujuan untuk memberikan perlindungan terhadap kekayaan negara yang bersumber dari kontribusi masyarakat, baik melalui pajak, retribusi, maupun Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dengan adanya penguatan regulasi ini, diharapkan berbagai kelemahan dalam kebijakan sebelumnya dapat diminimalkan, sehingga sistem pengelolaan keuangan negara menjadi lebih transparan dan akuntabel (Tjandra, 2014: 45).

Kedua pengaturan tersebut nyatanya pernah berkali-kali diperdebatkan dalam kamar Mahkamah Konstitusi yang pada akhirnya menyatakan bahwa kekayaan BUMN baik itu

terpisah maupun tidak terpisahkan merupakan bagian dari keuangan negara dengan catatan bahwa pengelolaan BUMN tidak lagi dijalankan berdasarkan *government judgement rules* namun *bussines judgment rules*. Meski begitu, sebenarnya sedari awal Pasal 99 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (PP BUMN) telah menegaskan bahwa pengadaan barang/jasa oleh BUMN yang menggunakan dana langsung dari APBN dilaksanakan sesuai dengan ketentuan pelaksanaan APBN. Maka, sejalan dengan kasus korupsi dalam pengadaan pesawat terbang jenis CRJ-1000 dan ATR 72-600 tersebut, kerugian yang dialami Garuda Indonesia beserta keseluruhan rangkaian pembelian armada pesawat yang sebagian besar berasal dari saham Garuda Indonesia, termasuk dalam kategori keuangan negara.

b. Mekanisme dan Regulasi Pengadaan Barang/Jasa BUMN

Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dalam lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN) secara khusus telah diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Republik Indonesia Nomor PER-08/MBU/12/2019 mengenai Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa di lingkungan BUMN. Regulasi ini menetapkan bahwa proses pengadaan dapat dilakukan melalui beberapa mekanisme seperti Tender/ Seleksi Umum; Tender Terbatas/ Seleksi Terbatas; Penunjukan langsung dan Pengadaan langsung. Melihat keempat cara tersebut, dapat disimpulkan bahwa PT Garuda Indonesia menggunakan proses tender terbatas/seleksi terbatas sebagai cara pengadaan armada pesawat terbang baik jenis Sub-100 ataupun Turbopropeller.

Sebagaimana kerugian yang terjadi dalam pengadaan armada pesawat Garuda Indonesia, paradigma *business judgement rules* (BJR) yang semestinya perlu dicermati justru menjadi hal yang dikesampingkan karena indikasi adanya salah pengelolaan ataupun *fraude*. Artinya, pimpinan perusahaan menjadi mungkin untuk dituntut karena kerugian BUMN yang terjadi karena bukan berdasarkan keputusan yang diambil dengan prinsip kehati-hatian dan itikad baik perusahaan sebagaimana diatur dalam UU PT. Hal ini diperkuat dengan pernyataan beberapa Ahli yang hadir dalam persidangan dan menyatakan bahwa kerugian yang terjadi juga salah satunya berangkat dari pengadaan pesawat yang tidak memenuhi prinsip pengadaan barang dan jasa sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa BUMN namun juga prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Proses pengadaan yang dilakukan dinilai tidak mencerminkan penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN. Ketidaksihonestan tersebut tampak dari lemahnya transparansi dalam pengambilan keputusan dan penyampaian informasi material, yang semestinya menjadi dasar bagi prinsip *transparency*. Selain itu, ketidaktegasan dalam pelaksanaan fungsi serta pertanggungjawaban organ perusahaan mencerminkan pelanggaran terhadap prinsip *accountability*. Pengelolaan pengadaan juga tidak sejalan dengan regulasi yang berlaku, sehingga mengabaikan prinsip *responsibility*. Terdapat indikasi intervensi dan

konflik kepentingan yang melemahkan prinsip *independency*, karena keputusan strategis tidak dilandaskan pada kepentingan perusahaan secara profesional dan objektif. Akhirnya, hak-hak pemangku kepentingan tidak terpenuhi secara adil, yang bertentangan dengan prinsip *fairness*. Ketidakterpenuhinya kelima prinsip GCG ini mencerminkan kegagalan dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang sehat, serta menunjukkan adanya penyalahgunaan wewenang dan praktik manipulatif yang berpotensi merugikan keuangan negara dan integritas kelembagaan perusahaan milik negara.

c. Penyimpangan pada Pengadaan Pesawat Sub-100 Seater dan Pesawat ATR 72-600

Berdasarkan prinsip pengadaan barang dan jasa serta Good Corporate Governance (GCG), proses pengadaan pesawat jenis Sub-100 Seater oleh PT Garuda Indonesia menunjukkan indikasi penyimpangan serius. Salah satu pelanggaran utama terdapat pada aspek *transparency*, di mana kriteria evaluasi diganti secara sepihak dari *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ke *Net Present Value* (NPV) dan *Route Result* (RR) tanpa pemberitahuan kepada peserta lelang maupun persetujuan resmi dari Dewan Direksi. Perubahan ini diduga dilakukan dengan motif memenangkan rekanan tertentu. Lebih lanjut, spesifikasi pengadaan juga diubah dari kapasitas 70 seater menjadi 90 seater tanpa dasar kebutuhan operasional yang jelas, mencerminkan lemahnya konsistensi tujuan pengadaan.

Prinsip *effectiveness* dalam pengadaan BUMN turut dilanggar melalui keputusan impulsif yang tidak mencerminkan perencanaan strategis berbasis kebutuhan riil maskapai. Akibatnya, proses pengadaan menjadi tidak akuntabel dan sulit dipertanggungjawabkan. Dalam konteks ini, tindakan Direktur Utama Emirsyah Satar bertentangan dengan prinsip *responsibility* dan *independency*, mengingat terdapat indikasi intervensi untuk memenangkan pihak tertentu yang merusak objektivitas proses. Ketidakterpenuhan prinsip-prinsip GCG ini kemudian digunakan sebagai justifikasi manipulatif dalam menghadapi tuduhan korupsi, memperlemah integritas pengelolaan perusahaan secara keseluruhan.

Pengadaan pesawat Turbopropeller sebagaimana dikatakan sebelumnya sebagai *impulsive buying* juga tidak lepas dari penyimpangan dalam proses pengadaannya. Pengadaan dan pelimpahan operasional pesawat ATR 72-600 dari Citilink ke PT Garuda Indonesia menunjukkan pelanggaran serius terhadap prinsip *responsibility* dalam *Good Corporate Governance* (GCG). Kebijakan ini bertentangan langsung dengan visi Garuda Indonesia sebagai maskapai layanan penuh (*full service*) yang berorientasi pada kualitas premium, sebagaimana tercermin dalam target peringkat *Skytrax* bintang lima. ATR 72-600, dengan karakteristik layanan terbatas, tidak selaras dengan model layanan tersebut, sehingga menurunkan standar operasional perusahaan. Lebih lanjut, pengadaan pesawat dilakukan tanpa tercantum dalam RKAP maupun berpedoman pada RJPP, yang seharusnya menjadi landasan strategis setiap keputusan investasi. Pengadaan juga tidak disertai studi kelayakan (*feasibility study*), melanggar SOP internal dan prinsip efektivitas serta akuntabilitas pengadaan barang dan jasa BUMN. Hal ini memperkuat indikasi keputusan

yang tidak berbasis analisis kebutuhan riil, serta menimbulkan kerugian akibat ketidaksesuaian aset terhadap model bisnis perusahaan. Selain itu, kebocoran informasi pengadaan kepada pihak tertentu melanggar prinsip *fairness* dan *competitiveness*, mengingat rekanan tender diperlakukan tidak setara. Pelanggaran ini mengindikasikan adanya konflik kepentingan yang merusak integritas proses pengadaan secara menyeluruh.

Sinergi dalam pengadaan barang/jasa antar BUMN, termasuk antara induk dan anak perusahaan, diatur sebagai strategi efisiensi oleh Kementerian BUMN. Mekanisme ini umumnya dilakukan melalui penunjukan langsung dalam ekosistem internal BUMN. Meski demikian, pelaksanaannya harus tetap berada dalam koridor hukum dan tata kelola yang sehat. Pasal 22 Undang-Undang No. 5 Tahun 1999 melarang praktik kolusi dalam penentuan pemenang tender, yang dapat menciptakan persaingan usaha tidak sehat. Penunjukan langsung yang tidak mempertimbangkan prinsip transparansi dan kompetisi berpotensi melanggar hukum dan melemahkan keadilan antar pelaku usaha. Dalam konteks ini, tender bukan sekadar proses administratif, melainkan mekanisme penting untuk menjamin keadilan harga dan kualitas layanan melalui kompetisi yang sehat. Dengan demikian, sinergi BUMN harus tetap menjunjung prinsip *transparency*, *fairness*, dan *competition*, guna mencegah potensi monopoli terselubung dan menjaga integritas pengadaan. Pelanggaran terhadap prinsip tersebut tidak hanya berdampak hukum, tetapi juga mencederai kepercayaan publik terhadap profesionalisme dan tata kelola perusahaan negara.

d. Intervensi dan Relasi Induk-Anak Perusahaan

Permasalahan dalam pengadaan pesawat Turbopropeller ini menimbulkan tanda tanya besar ketika pesawat jenis ini kembali dialihfungsikan untuk operasional PT Garuda Indonesia setelah bertolak dari Citilink karena sebuah anggapan bahwa Citilink belum memiliki pengelolaan keuangan yang bagus dan terdapat *track record* yang kurang baik. Meski pada awalnya memang benar bahwa Citilink berkomitmen untuk melakukan perubahan bersamaan dengan pelaksanaan rencana operasional ATR 72-600 dengan mengantongi jaminan dari perusahaan induknya, PT Garuda Indonesia. Namun hal tersebut terasa ganjil ketika diketahui bahwa pada waktu tersebut Citilink diberitakan telah melepaskan diri dengan PT Garuda Indonesia yang disebut sebagai induk perusahaannya (Bisnis.com, 2012:1). Faktanya, dalam putusan terkait, disebutkan bahwa perencanaan pengadaan pesawat jenis ini telah dilakukan pada awal tahun per bulan Januari 2012 dimana *Strategic Planning Department* PT Garuda Indonesia membuat materi paparan mengenai “Perencanaan 5 Tahun Pengembangan Bisnis dengan *Turbo Propeller*” yang akan dioperasionalkan oleh Citilink. Hal ini menjawab bagaimana besarnya andil PT Garuda Indonesia sebagai induk perusahaan yang dapat memegang keputusan-keputusan krusial.

Prinsip *separate entity* dan *limited liability* sebagaimana diatur dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT), menegaskan bahwa antara holding company (perusahaan induk) dan subsidiary company (anak perusahaan)

merupakan entitas hukum yang terpisah. Dengan demikian, pemegang saham tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat oleh perseroan, kecuali dalam kondisi tertentu sebagaimana disebutkan pada Pasal 3 ayat (2). Pengecualian terhadap prinsip *limited liability* dapat terjadi apabila: (a) status badan hukum tidak terpenuhi; (b) pemegang saham memanfaatkan perseroan untuk kepentingan pribadi; (c) pemegang saham terlibat dalam perbuatan melawan hukum; atau (d) pemegang saham menggunakan kekayaan perseroan secara melawan hukum sehingga kekayaan perseroan tidak cukup menutupi utang. Dhaniswara K. Harjono menambahkan bahwa induk perusahaan dapat dimintai tanggung jawab atas kerugian anak perusahaan jika: (1) turut menandatangani perjanjian, (2) menjadi penjamin dalam kontrak anak perusahaan, atau (3) melakukan tindakan melawan hukum yang berdampak pada pihak ketiga.

Dalam konteks kasus Garuda Indonesia, keterlibatan langsung sebagai pemberi jaminan (guarantor) dalam pengoperasian pesawat ATR 72-600 oleh Citilink Indonesia menunjukkan terpenuhinya salah satu pengecualian tersebut. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa Garuda Indonesia tidak hanya bertindak sebagai pemegang saham, tetapi telah berperan aktif secara hukum dan operasional, sehingga dapat dimintai pertanggungjawaban atas kerugian yang timbul dari tindakan anak perusahaannya. (Harjono, 2021: 40).

Dalam hal melihat besarnya kuasa PT Garuda Indonesia terhadap Citilink yang masih berstatus sebagai sebagai induk perusahaan pada saat itu, Sulistiowati menyebutnya sebagai derajat pengendalian antar induk dan anak Perusahaan (Sulistiowati, 2013: 35). Hal tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu pengaruh dan dominasi. Pengaruh yang dimaksud di sini adalah bahwa induk perusahaan hanya memiliki kendali atas kebijakan strategis anak perusahaan tanpa ikut campur dalam operasional sehari-hari. Sebaliknya, dominasi terjadi ketika induk perusahaan mengeluarkan arahan langsung yang wajib dipatuhi oleh anak perusahaan, sehingga seluruh operasionalnya lebih terfokus pada kepentingan perusahaan induk dan kelompok usaha. Akibatnya, dalam beberapa aspek, anak perusahaan kehilangan independensinya dan hanya berperan sebagai perpanjangan dari induk perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa induk perusahaan sering kali memegang kendali utama dalam pengambilan keputusan bisnis. Dalam konteks pengadaan pesawat *Turbopropeller* ATR 72-600, terlihat bagaimana Citilink mengikuti langkah PT Garuda Indonesia dalam menyusun perencanaan, mencerminkan keterkaitan erat dalam strategi perusahaan induk dan anak perusahaannya. Contoh serupa terjadi pada PT Pelabuhan Indonesia II (Pelindo II) dengan Anak Perusahaan PT Jasa Peralatan Pelabuhan Indonesia (JPPI) oleh Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menetapkan Direktur Utama Pelindo II, RJ Lino, sebagai tersangka karena diduga telah mengarahkan pemenang lelang secara tidak transparan dan menguntungkan pihak tertentu. Penggunaan pengaruh dan dominasi menjadi kebijakan strategis tersebut diselewengkan untuk memperkaya diri sendiri (Kompas, 2021: 1).

Pengadaan pesawat CRJ-1000 dan ATR 72-600 oleh PT Garuda Indonesia menunjukkan adanya pergeseran mekanisme yang tidak sesuai ketentuan. Awalnya menggunakan metode tender terbatas, proses tersebut kemudian berubah secara *de facto* menjadi penunjukan langsung. Pergeseran ini ditandai oleh penggunaan parameter evaluasi baru, yakni *Net Present Value* (NPV) dan *Route Result* (RR), tanpa transparansi kepada peserta tender, serta kebocoran informasi armada kepada pihak eksternal seperti Soetikno Soedarjo, Bernard Duc, dan Trung Ngo yang mewakili pabrikan pesawat. Selain itu, pemberian fasilitas dan uang kepada pihak-pihak tertentu untuk memengaruhi hasil pengadaan menguatkan dugaan adanya rekayasa dalam proses tersebut. Padahal, metode penunjukan langsung hanya diperbolehkan dalam kondisi darurat, penyedia tunggal, atau situasi khusus sebagaimana diatur dalam Pasal 38 Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2021 dan Pasal 13 Permen BUMN Nomor PER-08/MBU/12/2019. Dalam kasus Garuda Indonesia, kondisi tersebut tidak terpenuhi secara sah. Adanya rekayasa untuk memenuhi syarat administratif menjadi indikator kuat penyimpangan prosedur, yang pada akhirnya membuka celah bagi praktik koruptif dan merusak integritas sistem pengadaan di lingkungan BUMN (Pratama & Suyono, 2023: 153).

e. Pergeseran Mekanisme Pengadaan dan Indikasi Penyimpangan

Pengadaan pesawat dengan cara yang melawan hukum ini selain memperkaya jajaran direksi Garuda Indonesia, justru juga sangat menguntungkan perusahaan Bombardier asal Kanada dan *Aerei da Trasporto Regionale* yang berada di Perancis. Kekacauan pengadaan pesawat Garuda Indonesia yang pelaksanaannya menyimpang ini mulai mengalami kerugian lain sejak pesawat mulai dioperasikan sehingga menurut perhitungan BPKP kerugian total terhadap pengadaan pesawat ini menembus USD 609.814.504 yang apabila dihitung dengan kurs rupiah pada waktu tersebut setara dengan 8,8 Triliun. Kerugian yang terjadi juga disebabkan karena beberapa spesifikasi yang dijanjikan manufaktur tidak sesuai sehingga berakibat hal-hal fatal seperti panjang landasan serta lingkungan sekeliling bandara yang tidak sesuai, ketidakcocokan pesawat untuk dioperasikan di iklim tropis, komponen pesawat yang rusak, suku cadang yang kurang tersedia, bagasi pesawat yang tidak memadai, kabin pesawat yang terlalu kecil, biaya perawatan yang *over budget* maupun pesawat yang sejatinya tidak cocok untuk jarak panjang sehingga terhadap rute-rute tertentu yang direncanakan sebelumnya tidak dapat terlaksana. Dapat dikatakan hal ini juga merupakan salah satu akibat dari cacatnya proses perencanaan, dimana studi kelayakan dilakukan dengan tidak proporsional dan tidak mematuhi SOP sehingga mencatatkan kinerja negatif yang menyebabkan kerugian tambahan. Pun demikian pula, hakim berdasarkan alat bukti dan didukung oleh pernyataan ahli, mengklaim bahwa dalam data studi kelayakan juga tidak mengikutsertakan *route study* yang realistis sehingga permasalahan terkait gagalnya penyediaan rute-rute tertentu tersebut terjadi.

Dalam memeriksa perkara, maka hakim melihat bahwa pelaksanaan pengadaan pesawat Garuda Indonesia mencederai banyak peraturan secara bersamaan yang akhirnya harus bermuara pada perilaku koruptif seperti, Pasal 5 dan Pasal 7 UU BUMN jo. Pasal 97

ayat 3 dan Pasal 115 UU PT, dimana pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan prinsip GCG dapat membebankan baik direksi maupun komisaris dengan pertanggungjawaban pribadi serta Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 jo. PER-09/MBU/2012 tentang Penerapan Tata Kelola yang Baik (GCG) pada BUMN, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-21/MBU/2012 tentang Pedoman Penerapan Akuntabilitas Keuangan BUMN, dan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-05/MBU/2008 jo. PER-15/MBU/2012, dan PER-08/MBU/12/2019 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara.

Para ahli dalam persidangan menekankan pentingnya pendekatan evaluatif yang lebih komprehensif terhadap proses pengadaan barang dan jasa di lingkungan BUMN. Berbeda dengan sektor pemerintahan yang menitikberatkan pada ketepatan waktu, mutu barang/jasa, dan kesesuaian biaya, pengadaan di BUMN harus dievaluasi berdasarkan prinsip efisiensi dan kontribusinya terhadap produktivitas korporasi. Sebagai entitas bisnis yang berorientasi pada profitabilitas, BUMN dituntut untuk menjunjung tinggi prinsip ekonomi, efektivitas, dan efisiensi dalam setiap tahapan pengadaan. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk mengoptimalkan nilai ekonomis, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme preventif terhadap potensi kerugian negara.

Lebih jauh, integrasi prinsip akuntabilitas dan efektivitas dalam praktik pengadaan menjadi fondasi penting bagi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang berkualitas. Dengan demikian, tata kelola yang transparan dan akuntabel dapat terwujud, sekaligus menjamin bahwa setiap penggunaan dana negara dalam ekosistem BUMN dilaksanakan secara bertanggung jawab dan berorientasi pada nilai manfaat. Angka kerugian yang sangat besar ini kemudian banyak terlihat di berbagai pemberitaan ini juga secara tidak langsung dan perlahan memengaruhi masyarakat dalam hal kepercayaan. Sebagaimana diungkapkan Johnson & Johnson, bahwa kepercayaan bukanlah jaminan ketidakhadanya perubahan karena keadaan dapat dengan mudah menghilangkan kemampuan seseorang untuk percaya, sehingga kepercayaan merupakan sesuatu yang rapuh dan mungkin untuk berubah dari waktu ke waktu (Zulchairiyah & Zikwan, 2023: 60).

f. *Distrust* Publik dan Implikasi Tata Kelola

Kasus korupsi dalam pengadaan pesawat Garuda Indonesia turut memperburuk tingkat kepercayaan publik (*public trust*), baik terhadap perusahaan BUMN maupun institusi penegak hukum. Fenomena ini mencerminkan gejala *public distrust* yang semakin menguat seiring dengan meningkatnya ekspos media terhadap praktik koruptif di tubuh Garuda Indonesia. Pertama, krisis kepercayaan muncul terhadap Garuda Indonesia sebagai entitas korporasi negara. Sebelumnya, maskapai ini dikenal memiliki reputasi positif melalui berbagai penghargaan internasional. Namun keterlibatan Direktur Utama dalam lebih dari satu kasus korupsi telah mencoreng citra perusahaan, menimbulkan persepsi negatif bahwa penghargaan tersebut tidak sejalan dengan integritas manajerial. Kedua, ketidakpercayaan juga ditujukan kepada aparat penegak hukum (APH) dan pemerintah.

Keraguan publik muncul atas keseriusan mereka dalam menuntaskan kasus besar dengan potensi kerugian negara mencapai Rp8,8 triliun. Banyaknya kasus serupa yang berlarut-larut atau tidak transparan memperkuat asumsi bahwa upaya penegakan hukum masih belum efektif dan berorientasi pada kepentingan publik.

Dikutip dari artikel karya Launa dan Hayu, Shane Snow dalam bukunya menjelaskan, bahwa *public distrust* kian menjadi suatu fenomena di banyak negara bahkan sejak 1958. Berangkat dari banyak pemberitaan negatif yang memicu *distrust* tersebut, teknologi informasi juga sebenarnya mampu untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat yang hilang dengan menyoroti berbagai kinerja pemerintah yang baik (Launa & Lusianawati, 2021: 50). Namun hal tersebut tentu membutuhkan upaya ekstra, mengingat fokus pembicaraan disini merupakan kasus korupsi terkhusus jenis pengadaan barang dan jasa dimana merupakan jenis kasus korupsi tertinggi kedua setelah korupsi jenis gratifikasi/penyuapan (KPK, 2024: 2).

Sejauh ini, dengan melihat berbagai putusan yang telah ditelaah, menunjukkan bahwa proses penindakan telah dilakukan terhadap enam aktor utama yang turut campur tangan dalam perbuatan koruptif seperti halnya memperkaya diri sendiri maupun korporasi hingga tindakan suap maupun pencucian uang serta yang terjadi. Sederet nama-nama yang berhasil masuk ke meja hijau seperti halnya Albert Burhan selaku *Vice President Treasury Management* PT Garuda Indonesia tahun 2005 – Juli 2012 dengan Putusan No. 52/Pid.Sus-TPK/2022/PN.Jkt.Pst, Setijo Awibowo selaku pensiunan karyawan PT Garuda Indonesia dengan Putusan No. 53/Pid.Sus-TPK/2022/PN.Jkt.Pst, serta Agus Wahjudo selaku *Executive Project Manager Aircraft Delivery* PT Garuda Indonesia tahun 2009 – 2014 dengan Putusan Nomor 54/Pid.Sus-TPK/2022/PN Jkt.Pst yang masing-masing telah divonis pidana penjara empat tahun dan denda sejumlah Rp 500.000.000,- subsidi pidana kurungan selama tiga bulan karena terbukti melakukan tindak pidana korupsi yang dilakukan secara bersama-sama. Sedangkan tiga aktor lainnya seperti Emirsyah Satar (Mantan Direktur Utama PT Garuda Indonesia tahun 2005 – 2014) berdasarkan Putusan No. 19/Pid.Sus-TPK/2020/PT.DKI, Soetikno Soedarjo (Mantan Direktur Utama PT Mugi Rekso Abadi (MRA)) berdasarkan Putusan No. 22/Pid.Sus-TPK/2020/PT.DKI, serta Hadinoto Soedigno (Mantan Direktur Teknik PT Garuda Indonesia) berdasarkan Putusan No. 29/Pid.Sus-TPK/2020/PT.DKI yang menjatuhkan vonis penjara delapan, enam, dan delapan tahun serta denda masing-masing sebesar Rp 1.000.000.000,00 subsidi pidana kurungan selama tiga bulan. Prosesi penindakan yang berawal dari pengusutan Kejaksaan Agung ini beberapa berakhir di Mahkamah Agung meskipun segala pengajuan upaya hukumnya telah ditolak dan menguatkan apa yang menjadi putusan Pengadilan Negeri Jakarta Pusat.

Sayangnya, apa yang menjadi vonis hakim tidak pernah dilakukan publikasi yang dapat diakses oleh masyarakat secara publik seperti halnya putusan pengadilan yang memiliki *database* terbuka. Kejaksaan sebagai badan yang bertanggungjawab dalam proses eksekusi pidana tidak dapat serta merta mempublikasikan keberlanjutan kasus yang bersangkutan

setelah lepas dari meja pengadilan. Sedangkan dalam kacamata lain, kepercayaan masyarakat merupakan unsur yang sangat penting dalam menyelenggarakan *good governance*, hal ini yang kemudian berperan menciptakan pondasi dalam pembangunan berkelanjutan dimana pemerintah tanggap atas segala gejolak di masyarakat sehingga membawa dampak positif terhadap kemajuan negara (Derenov & Rizky, 2023: 130). Keterbatasan akses informasi publik menyebabkan masyarakat tidak dapat berpartisipasi aktif dalam pengawasan kinerja pemerintah. Tulisan ini menunjukkan bahwa praktik koruptif tidak hanya terjadi di sektor pemerintahan, tetapi juga merambah BUMN, mencederai *prinsip Good Corporate Governance* (GCG) dan menimbulkan kerugian negara. Minimnya peran serta publik dalam pengawasan eksekusi hukum turut memperkuat ketidakpercayaan masyarakat, yang pada akhirnya menghambat terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

## SIMPULAN

Pengadaan pesawat CRJ-1000 dan ATR 72-600 oleh PT Garuda Indonesia menunjukkan kegagalan serius dalam penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (GCG), khususnya aspek transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan regulatif. Pergeseran metode pengadaan dari tender terbatas ke penunjukan langsung, tanpa dasar hukum yang sah, serta manipulasi evaluasi dan studi kelayakan, menjadi indikator kuat adanya praktik korupsi terstruktur. Keterlibatan aktif pihak internal dan eksternal, termasuk dominasi induk terhadap anak perusahaan, memperjelas lemahnya integritas manajerial. Kerugian negara yang ditimbulkan mencerminkan cacatnya tata kelola dan lemahnya pengawasan sistemik. Penegak hukum telah menjatuhkan sanksi terhadap pelaku utama, namun kurangnya keterbukaan informasi publik pasca putusan mencederai akuntabilitas institusional. Reformasi menyeluruh terhadap sistem pengadaan dan transparansi eksekusi hukum menjadi urgensi mendesak guna memulihkan kepercayaan publik dan integritas kelembagaan BUMN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arsana, I. P. J. (2016). *Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Biro Hukum IPB University. (2023). *Bingkai tindak pidana korupsi pada pengadaan barang dan jasa oleh lembaga pemerintahan*. Diakses pada tanggal 25 Maret 2025. <https://hukum.ipb.ac.id/bingkai-tindak-pidana-korupsi-pada-pengadaan-barang-dan-jasa-oleh-lembaga-pemerintahan/>
- Bisnis.com. (2012, June 11). *Citilink Indonesia resmi lepas dari Garuda*. Diakses pada tanggal 23 Maret 2025. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20120611/98/80848/citilink-indonesia-resmi-lepas-dari-garuda>
- BUMN. (2020). *Klaster usaha*. Diakses pada tanggal 20 Maret 2025. <https://www.bumn.go.id/portofolio/klaster-usaha>
- Citilink. (2013.). *Sejarah Citilink*. Diakses pada tanggal 20 Maret 2025. <https://www.citilink.co.id/id/citilinkpedia/history-of-citilink>
- Dahoklory, M. V. (2020). *Dinamika Pengelolaan Keuangan BUMN Perihal “Dilema” antara Kerugian Negara Ataupun Kerugian Bisnis*. *Jurnal RechtsVinding*, 9(3), 1–20.

- Derenov, N., & Rizky, R. Y. (2023). Analisis Korupsi dan Upaya Mewujudkan Good Governance di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 15(2), 123–140.
- Hajawiyah, A., & Mahera, Y. L. (2020). Factors Influencing The Weaknesses of Internal Control of Local Governments in Indonesia. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(1), 122-129.
- Harjono, D. K. (2021). *Monograf Kedudukan Hukum Perusahaan Induk (Holding Company)*. Jakarta: UKI Press.
- Kompas. (2021, November 11). Kasus korupsi Pelindo II, RJ Lino dituntut hukuman 6 tahun penjara. Diakses pada tanggal 27 Maret 2025. <https://nasional.kompas.com/read/2021/11/11/17322811/kasus-korupsi-pelindo-ii-rj-lino-dituntut-hukuman-6-tahun-penjara>
- KPK. (2024). Statistik TPK berdasarkan jenis perkara. Diakses pada tanggal 21 Maret 2025. <https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-jenis-perkara>
- Lamijan, L., & Tohari, M. (2022). Dampak Korupsi Terhadap Pembangunan Ekonomi Dan Pembangunan Politik. *JPeHI (Jurnal Penelitian Hukum Indonesia)*, 3(02), 40-59.
- Launa, & Lusianawati, H. (2021). Potensi Korupsi Dana Bansos di Masa Pandemi Covid-19. *Majalah Ilmiah Semi Populer Komunikasi Massa*, 2(1), 45–60.
- Mahkamah Konstitusi. (2013). Putusan No. 48/PUU-XI/2013 jo Putusan No. 62/PUU-XI/2013.
- Pane, M. D. (2017). Aspek Hukum Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, Suatu Tinjauan Yuridis Peraturan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. *Jurnal Media Hukum*, 24(2), 147-155.
- Pengadilan Negeri Jakarta Pusat. (2022). Putusan No. 52/Pid.Sus-TPK/2022/PN.Jkt.Pst.
- Pratama, A. R. (2020). Tinjauan Yuridis Terhadap Tindak Pidana Korupsi Pengadaan Pesawat Airbus Milik PT Garuda Indonesia Persero Tbk. *Conference UPNVJ*, 2(1), 1–15.
- Pratama, W., & Soyono, Y. U. (2023). Pertanggungjawaban Pidana Korporasi Dalam Pengadaan Barang/Jasa Menggunakan Metode Penunjukan Langsung. *Yurispruden: Jurnal Fakultas Hukum Universitas Islam Malang*, 6(2), 145-165.
- Sugiharto, A. J. (2021). Kerugian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Sebagai Kerugian Keuangan Negara. *Jurnal Education and Development*, 9(1), 158-160.
- Sulistiowati. (2013). *Tanggung Jawab Hukum pada Perusahaan Grup di Indonesia*. Jakarta: Erlangga.
- Sulistiyono, A. G. (2012). *CITILINK INDONESIA: Resmi lepas dari Garuda*. Diakses pada tanggal 4 Maret 2025. [Bisnis.com. https://ekonomi.bisnis.com/read/20120611/98/80848/citilink-indonesia-resmi-lepas-dari-garuda](https://ekonomi.bisnis.com/read/20120611/98/80848/citilink-indonesia-resmi-lepas-dari-garuda)
- Tempo. (2023). Garuda evaluasi kontrak sewa pesawat Bombardier. Diakses pada tanggal 4 Maret 2025. <https://www.tempo.co/ekonomi/garuda-evaluasi-kontrak-sewa-pesawat-bombardier-540980>
- Tjandra, W. R. (2014). *Hukum Keuangan Negara*. Jakarta: Grasindo.
- Yanova, M. H., Komarudin, P., & Hadi, H. (2023). Metode Penelitian Hukum: Analisis Problematika Hukum Dengan Metode Penelitian Normatif Dan Empiris. *Badamai Law Journal*, 8(2), 394-400.
- Zulchairiyah, S., & Zikwan. (2023). Ketidakpercayaan (Distrust) Terhadap Kepala Desa Pasca Pemilihan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di Desa Sungai Rambai Kecamatan Tebo Ulu Kabupaten Tebo. *Jurnal Politik dan Pemerintahan Daerah*, 5(1), 55–70.