

**Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* dalam Formulasi Strategi
PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk.
(Studi Tentang Formulasi Strategi Garuda Indonesia Experience)**

Pascal Zechariah R Kartika

**Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Sebelas Maret Surakarta**

Email : pascalzrk@gmail.com

ABSTRAK

Good Corporate Governance merupakan 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. 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. Analisis terhadap penerapan *good corporate governance* juga menggunakan teori-teori yang disebutkan dalam Sutedi (2012), yaitu : *agency theory*, *shareholder value theory*, dan *stakeholder theory*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dengan informan yang dipilih secara *purposive* dan *snowball sampling*, serta studi dokumen. Validitas data menggunakan triangulasi sumber, sedangkan analisis data menggunakan analisis data interaktif yang terdiri dari reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan. 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, Garuda Indonesia Experience, *Good Corporate Governance*

commit to user

ABSTRACT

Good Corporate Governance is governance company system that used as a code for a company which is private as well as national. PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. used good corporate governance for achieving their goals as BUMN, such as increasing customer satisfaction, presenting the openness of information, and fulfilling the responsibility to shareholder. 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 analyze of good corporate governance also use the theories mentioned on Sutedi (2012) which consist of agency theory, shareholder value theory, and stakeholder theory. The research method employed was descriptive qualitative. Techniques of collecting data used was interview with informant selected using purposive and snowball sampling, and document study techniques. Data validity used source triangulation, meanwhile data analysis used interactive data analysis which consist of data reduction, data presentation, and conclusion. 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

A. Pendahuluan

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan salah satu pion pemerintah di dalam mengeksekusi peluang yang ada sekaligus bersaing dengan perusahaan swasta di Indonesia. BUMN memiliki 2 tujuan utama sebagai pion pemerintah Indonesia, yaitu sebagai pelayan publik sekaligus memberikan pemasukan dalam pendapatan negara. BUMN diuntut tidak hanya mengedepankan kepuasan konsumen (masyarakat) dalam menggunakan produk yang dihasilkannya, tetapi juga harus mendapatkan keuntungan sebagaimana yang terjadi dalam perusahaan pada umumnya. Tujuan BUMN inilah yang membedakannya dari lembaga pelayanan publik yang ada di lingkungan pemerintahan, sehingga terkadang motif ekonomi lebih kental terlihat, karena adanya target pemasukan yang harus dicapai setiap hari, bulan, dan tahun. Motif ekonomi yang ada dalam diri BUMN membuat kesan birokratis seakan luntur, karena untuk mencapai target pemasukan yang ada, maka BUMN harus memberikan *service excellence* yang bisa dihargai tinggi oleh masyarakat selaku konsumen.

PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (selanjutnya dalam tulisan ini akan disingkat menjadi PT. Garuda Indonesia) secara khusus dipilih oleh penulis, karena merupakan BUMN yang mempelopori penerapan *service excellence* yang berdasarkan kepada kepuasan para konsumen. Hal ini ditunjukkan dengan didapatkannya berbagai macam penghargaan, seperti *World's Best Cabin Crew 2014-2015*, *World's Best Economy Class* tahun 2013, *World's Best Regional Airlines* tahun 2012, dan pada 11 Desember 2014, Garuda Indonesia dinobatkan sebagai salah satu anggota *Five Star Airlines* dari Skytrax (lembaga pemeringkat penerbangan independen) sekaligus peringkat ketujuh pada kategori maskapai penerbangan sedunia (*Corporate Persentation tanggal 30 Januari 2015 : 30*). Indeks kepuasan masyarakat terhadap brand Garuda Indonesia yang mengalami peningkatan, yaitu sebesar 79% pada tahun 2008 meningkat menjadi 84% pada tahun 2012 (Laporan Tahunan PT. Garuda Indonesia Tahun 2012 : 20). Semua pencapaian yang disebutkan di atas membutuhkan waktu yang tidak sedikit, karena pada awalnya PT. Garuda Indonesia termasuk salah satu BUMN yang bermasalah, akan tetapi setelah melalui restrukturisasi pada tahun 2005 peruntungan PT Garuda Indonesia mulai berubah, sehingga terjadi peningkatan laba sebesar 1165% pada tahun 2008.

PT. Garuda Indonesia merupakan perusahaan negara (BUMN) yang tentu saja mayoritas sahamnya dikuasai oleh pemerintah Indonesia. Peran pemerintah Indonesia ditunjukkan dengan penyuntikan dana sebesar 500 miliar rupiah pada tahun 2006 dan tahun 2007 yang di ambil dari anggaran negara berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2006 dan No. 69 Tahun 2007. Peran Pemerintah Indonesia sayangnya mulai agak tergerus pada saat menyetujui *Initial Public Offering* (IPO) PT. Garuda Indonesia pada tanggal 3 Februari tahun 2011 yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi performa PT. Garuda Indonesia dimana IPO tersebut menghasilkan dana sebesar 4,9 triliun rupiah (6,33 miliar lembar saham) atau setara 26,5% kepemilikan saham di PT. Garuda Indonesia (target awal yang diusung adalah 30%). Saham Pemerintah pada PT Garuda Indonesia pun berkurang sebagai dampak dari pelaksanaan IPO tersebut. Pemerintah yang tadinya memiliki 100% saham Garuda pada saat IPO pertama kali dilaksanakan berkurang menjadi 73,5%. Saham pemerintah Indonesia pada bulan Juni tahun 2015 berdasarkan *Corporate Analysis Meeting* PT. Garuda Indonesia tanggal 30 Juni 2015 ternyata hanya tinggal sebesar 60,5%.

Penurunan proporsi saham pemerintah di PT. Garuda Indonesia yang telah *go public* pada angka 60,5% membuat wewenang/kekuasaan pemerintah Indonesia menjadi terbatas walaupun masih menguasai mayoritas saham. Contoh gejala yang timbul dari hal yang penulis jelaskan di atas, antara lain ketika Rizal Ramli selaku Menko Kemaritiman mengkritik rencana pembelian 30 pesawat Airbus 350 XWB sebesar 44,5 miliar USD oleh PT. Garuda Indonesia untuk mengakomodir rencana pembukaan rute baru ke Eropa. (Putro Jati. *Faisal Basri Sepakat dengan Rizal Ramli Soal Pesawat Garuda*. CNN Indonesia tanggal 18 Agustus 2015). Berita tersebut juga mengungkapkan pendapat dari Faisal Basri yang mengemukakan bahwa : “Dirut Garuda harus mempertimbangkan aspek bisnis dibandingkan untuk memenuhi gengsi belaka”. Hal tersebut di dasari, karena harga tiket yang terlampaui mahal dan tidak mampu bersaing dengan

kompetitor seperti Malaysia Airlines, Etihad, dan Fly Emirates. Pemerintah dan pihak swasta tidak memiliki kesamaan prinsip untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat dalam fluktuasi keuntungan dan kerugian yang didapatkan oleh PT. Garuda Indonesia dari tahun 2010 sampai tahun 2015 yang dapat dilihat melalui tabel di bawah ini :

Tabel 1.5
Fluktuasi Keuntungan/Kerugian PT. Garuda Indonesia
Tahun 2010-2015

No	Tahun	Laba/Rugi (Dalam USD)	Keterangan
1	2010	Rugi 5,127 Juta	Kurs : 13.100
2	2011	Laba 61,73 Juta	
3	2012	Laba 111 Juta	
4	2013	Laba 13,583 Juta	
5	2014	Rugi 371,9 Juta	
6	2015	Laba 168,47 Juta	

Sumber : Annual Report PT. Garuda Indonesia Tahun 2010
Sampai 2015. Sukmana. 2015. *Garuda Akhirnya Raup Laba*. Kompas Tanggal 29 Juni 2015

Periode setelah restrukturisasi pada tahun 2010 yang masih dikategorikan sebagai efek dari krisis ekonomi global mengguncang keuangan PT. Garuda Indonesia, karena pendapatan yang di dapatkan terhitung mengalami kerugian atau dengan kata lain ini merupakan periode terakhir dari kepemilikan penuh pemerintah Indonesia terhadap PT. Garuda Indonesia. Tahun 2007-2008 yang merupakan awal manis dari restrukturisasi dimana pendapatan 100% dikuasai oleh pemerintah ditutup dengan mengecewakan, karena kerugian tersebut. Pendapatan pada tahun 2011 merupakan awal dari penerapan strategi Quantum Leap tahap I, yaitu IPO. Jumlah pendapatan yang dihasilkan cukup memuaskan, karena PT. Garuda Indonesia meraup laba sebesar 61,73 juta USD, akan tetapi dari segi pemerintah hasil ini sangatlah tidak memuaskan, karena pendapatan yang bisa dinikmati oleh pemerintah sudah dipotong dari 100% menjadi 73,5%. PT. Garuda Indonesia masih mendapatkan peningkatan laba sebesar 44,39% pada tahun 2012, yaitu sebesar 111 juta USD. Tahun 2013 menunjukkan penurunan laba perusahaan yang cukup signifikan, yaitu sebesar 87,76% atau laba sebesar 14,583 juta USD yang mengakibatkan jumlah pendapatan yang diterima oleh pemerintah melalui PT. Garuda Indonesia kembali berkurang. Tahun 2014 merupakan puncak dari kinerja yang memburuk dimana PT. Garuda Indonesia mengalami kerugian sebesar 371,9 juta USD atau jika dirupiahkan menjadi 4,1 triliun rupiah (kurs 13.100). Pemerintah Indonesia yang berkeinginan ketika PT. Garuda Indonesia melaksanakan IPO mendapatkan keuntungan yang maksimal dibandingkan ketika mereka menguasainya sendiri malah dibuat buntung setelah harga saham PT.

Garuda Indonesia pada awal IPO juga dianggap kemahalan, yaitu Rp. 750 per lembar. Awal tahun 2015 menjadi awal yang baik bagi PT. Garuda Indonesia walaupun belum sepenuhnya bisa menutup kerugian yang terjadi pada tahun 2014.

Uraian fluktuasi keuntungan dan kerugian PT. Garuda Indonesia yang penulis jelaskan di atas merupakan tantangan *general* yang bisa mempengaruhi kinerja maupun peningkatan kualitas PT Garuda Indonesia dari sebelum dan sesudah restrukturisasi. Tantangan lain yang semakin kompleks dan rumit serta berhubungan dengan peningkatan pendapatan adalah *market share*. Pangsa pasar domestik berdasarkan Corporate Persentation tanggal 30 Januari 2015, PT Garuda Indonesia hanya memiliki *market share* sebesar 30% masih kalah dengan Lion Air yang memiliki *market share* sebesar 43%, sedangkan untuk pangsa internasional Garuda Indonesia hanya memiliki pangsa pasar sebesar 21%, dan sisanya dikuasai oleh maskapai lainnya. Tantangan selanjutnya adalah pelemahan nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika. Hal ini menyebabkan meningkatnya beban operasional dari PT. Garuda Indonesia, dan dampaknya adalah kenaikan harga tiket yang dibebankan kepada para konsumen. Pelemahan nilai tukar rupiah telah membuat lesu perekonomian yang berakibat terhadap jumlah penumpang yang berhasil diangkut oleh PT. Garuda Indonesia, khususnya untuk tahun 2014, 2015 sampai tahun-tahun yang akan datang. Salah satu bentuk pelemahan nilai tukar rupiah adalah perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia yang hanya sebesar 4,2% padahal target pemerintah Indonesia adalah 6%. Dampak dari perlambatan ekonomi salah satunya adalah daya beli masyarakat yang rendah, sehingga menyebabkan potensi *loss income* PT. Garuda Indonesia akan semakin meningkat. Pelemahan nilai tukar rupiah juga menambah beban hutang dari peminjaman yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia, karena pangsa pasar yang lebih besar di kawasan domestik dibandingkan dengan internasional. Hal ini otomatis akan membuat pendapatan yang diterima akan lebih banyak berbentuk rupiah dibandingkan dengan dollar Amerika, walaupun memang terjadi penyesuaian harga yang dibuat terhadap kondisi tersebut. Akibat dari peningkatan harga adalah kalah saing dengan maskapai domestik yang memiliki harga yang lebih terjangkau. Beban operasional yang semakin meningkat tentu saja akan membuat keuntungan yang didapatkan oleh PT. Garuda Indonesia tidak sebesar tahun-tahun sebelumnya.

Perspektif *Good Corporate Governance* merupakan perspektif yang penulis ambil untuk menganalisis formulasi dari strategi yang digunakan oleh 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. Target yang dimiliki oleh PT. Garuda Indonesia tentu saja sangat beragam, sehingga penulis

akan membatasi analisis hanya pada formulasi strategi yang ditargetkan untuk memenuhi aspek peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Penulis lebih khusus mengambil strategi Garuda Indonesia Experience sebagai bahan yang akan diteliti penerapan GCG saat formulasinya. Garuda Indonesia Experience merupakan strategi PT. Garuda Indonesia di bidang layanan yang secara khusus menunjukkan keIndonesiaan Garuda Indonesia. Garuda Indonesia Experience bisa disebut sebagai sebuah strategi PT. Garuda Indonesia untuk menghadirkan pengalaman pada saat masyarakat Indonesia menggunakan terbang dengan Garuda Indonesia. Masyarakat dapat menikmati pengalaman melalui lima panca indera yang dihadirkan oleh Garuda Indonesia Experience, yaitu *sight* (mata), *sound* (telinga), *scent* (hidung), *taste* (lidah), dan *touch* (tangan/tubuh). Masyarakat Indonesia bisa menikmati pengalaman tersebut mulai dari lima fase yang dibuat oleh PT. Garuda Indonesia, yaitu *pre-journey*, *pre-flight*, *in-flight*, *post-flight*, dan *post-journey*. Penulis memilih strategi Garuda Indonesia Experience, karena strategi ini merupakan salah satu *main tool* yang digunakan oleh PT. Garuda Indonesia untuk menghadapi tantangan-tantangan yang ada. Strategi ini menjadi salah satu jawaban untuk menaikkan minat masyarakat untuk memilih transportasi udara sebagai teman perjalanannya (secara khusus memilih Garuda Indonesia). Hal tersebut dapat membantu Garuda Indonesia untuk menekan potensi *loss income* yang datang akibat pelemahan nilai tukar rupiah dan kenaikan bahan avtur. Alasan lainnya adalah karena strategi ini memiliki tolok ukur yang tidak hanya berfokus kepada uang, tetapi bisa juga diukur proses ataupun impresinya untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari strategi tersebut. Garuda Indonesia Experience merupakan produk yang membedakan Garuda Indonesia dengan kompetitor lainnya di industri penerbangan, sehingga ada keunikan dari strategi ini yang menarik penulis. Penulis menemukan keunikan tersebut, antara lain pelayanan yang diberikan tidak hanya pada saat di dalam pesawat, akan tetapi pelayanan sudah diberikan pada saat pelanggan memesan tiket sampai pada pelanggan telah terbang dengan Garuda Indonesia. Alasan terakhir, karena strategi ini berkaitan dengan mempertahankan eksistensi *branding* PT. Garuda Indonesia, sehingga merupakan salah satu strategi utama yang digunakan, sehingga kompleksitas yang ada dapat menjawab apakah ada penerapan *good corporate governance* dalam formulasi strategi tersebut. Hal-hal tersebut sesuai dengan persepektif GCG yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek ekonomi semata, tetapi juga berkaitan dengan pembentukan *public trust* terhadap brand Garuda Indonesia serta konsentrasi manajemen publik yang merupakan penjurusan penulis. Penulis akan melakukan penelitian untuk mendeskripsikan penerapan *Good Corporate Governance* dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience yang dilihat dari prinsip-prinsip.

B. Tinjauan Pustaka

Good Corporate Governance menurut Wahyudi dan Azheri (2008 : 4) dilihat dari perspektif sejarah, pertama kalinya disinggung oleh Berle dan Means pada tahun 1932 dalam tulisannya yang menganalisa pemisahan kepemilikan saham (*ownership*) dengan pengawasan *u*(*control*) yang berimplikasi pada timbulnya konflik kepentingan (*conflict of interest*) dalam struktur kepemilikan

perusahaan yang tersebar (*dispersed ownership*). Pada tahun 1980an apa yang dibahas Berle dan Means mendapat tanggapan secara luas yang menyimpulkan bahwa *dispersed ownership* justru berdampak negatif pada kinerja manajemen. Kemudian pada tahun 1992 dengan inisiatif Bank of England dan London Stock Exchange berusaha melembagakan *corporate governance* dengan membentuk Cadbury Committee. Lembaga ini bertugas membuat *corporate governance code* dan dalam perkembangannya hasil kerja Cadbury Committee menjadi rujukan utama (benchmark) di berbagai negara. Cadbury Committee mendefinisikan *Good Corporate Governance* (dalam Emrizon. 2007 : 88), yaitu : “A set of rules that define the relationship between stakeholder, manager, creditors, the government, employees, and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities.” Pengertian ini memiliki kata kunci pada hubungan yang terjalin antara lingkungan eksternal dan internal sebuah perusahaan dalam rangka menghargai hak dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam pengelolaan perusahaan. Definisi di atas menunjukkan bahwa GCG bukan hanya sekedar pedoman atau tata cara untuk mengelola perusahaan dalam bentuk tertulis, namun lebih mengarah kepada praktikal dari segenap pihak yang terkait untuk menciptakan pengelolaan perusahaan yang sehat yang didasarkan pada interaksi yang berkembang di lingkungan perusahaan. Wahyudi dan Azheri (2008 : 3), mengungkapkan bahwa secara akademis konsep GCG akan terus berevolusi sejalan dengan perkembangan dunia bisnis itu sendiri dan prinsip ini menjadi fenomenal pasca krisis tahun 1997. Konsep GCG di Indonesia diperkenalkan oleh International Monetary Fund (IMF) pada saat melakukan “*economic recovery*” pasca krisis, terutama dalam upaya melindungi pemegang saham (shareholders) dan kreditor untuk dapat memperoleh kembali investasinya, sedangkan di Amerika Serikat, konsep *corporate governance* lebih dimaknai dalam arti luas, karena *corporate governance* diidentikkan dengan CSR dan perilaku etis para *stakeholders* yang di dalamnya termasuk para karyawan, pelanggan, pemasok, kreditor, masyarakat lokal, dan sebagainya. Dalam hal ini perusahaan harus dilihat sebagai *trustee* dan hubungannya dengan para *stakeholders* harus didasarkan atas kontrak sosial, dimana perusahaan secara moral terikat pada *constituency statues* untuk memperhatikan seluruh kepentingan mereka dalam kelompoknya. (Sheikh. 1998 : 267 dalam jurnalnya yang berjudul *Introduction to the Corporate Governance Themed Issue*).

Surat Keputusan Menteri BUMN NO. 117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN pasal 1 menyatakan bahwa *corporate governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika. Definisi di atas pun menggambarkan pentingnya penerapan GCG di BUMN, sehingga terdapat enam tujuan penerapan GCG pada BUMN menurut Effendi (2009 : 12), yaitu :

1. Untuk memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip terbuka, akuntabel, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar

commit to user

perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional

2. Mendorong pengelolaan BUMN secara professional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian BUMN
3. Mendorong agar BUMN dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi oleh nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan tanggung jawab sosial BUMN terhadap pemangku kepentingan, termasuk kelestarian lingkungan di wilayah sekitar BUMN
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional
5. Meningkatkan iklim investasi nasional
6. Menyukseskan program privatisasi

Manfaat yang bisa diperoleh dari penerapan prinsip-prinsip GCG di BUMN menurut Effendi (2009 : 15) adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik
2. Peningkatan efisiensi operasional perusahaan
3. Peningkatan pelayanan kepada pemangku kepentingan
4. Kemudahan untuk memperoleh dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak kaku (karena faktor kepercayaan), yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan (corporate value)
5. Peningkatan minat investor untuk membeli saham BUMN yang bersangkutan, apabila BUMN tersebut telah *go public*

Kaitannya dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penerapan GCG akan membantu PT. Garuda Indonesia membuat formulasi strategi yang meminimalisir konflik kepentingan dari pihak internal maupun eksternal, baik itu formulasi untuk strategi secara global maupun domestik sehingga masyarakat sebagai pelanggan bisa terpuaskan ketika memilih PT. Garuda Indonesia sebagai teman perjalanan mereka, selain itu penggunaan GCG dapat membantu PT. Garuda Indonesia di kenal oleh masyarakat secara luas, namun dalam implementasi strategi ke arah tersebut, negara (pemerintah) sebagai pemegang saham terbesar tidak dirugikan oleh manuver-manuver yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia.

Tjager, dkk (1999:19) mengungkapkan bahwa terdapat empat prinsip utama dalam prinsip *Good Corporate Governance*, yaitu : *fairness, transparency, accountability, and responsibility*. Keempat prinsip dasar GCG itu akan dijabarkan, sebagai berikut :

Kewajaran (*fairness*). Hal ini berkaitan dengan perlakuan yang sama terhadap para pemegang saham, terutama kepada pemegang saham minoritas dan pemegang saham asing. Hal ini didukung dengan keterbukaan informasi yang penting serta melarang pembagian untuk pihak sendiri dalam perdagangan saham oleh orang dalam (*insider trading*). Prinsip ini diwujudkan antara lain dengan membuat peraturan perusahaan yang melindungi kepentingan pemegang saham minoritas. Kebijakan ini dapat dituangkan dalam bentuk pedoman perilaku perusahaan (*corporate conduct*) dan/atau kebijakan-kebijakan yang melindungi perusahaan terhadap perbuatan buruk orang dalam; self dealing dan konflik

kepentingan; menetapkan peran dan tanggung jawab dewan komisaris, direksi, komite, termasuk sistem remunerasi; menyajikan informasi secara wajar atau pengungkapan penuh material apapun; mengedepankan *equal job opportunity*. **Transparansi (*transparency*)**. Transparansi di sini lebih banyak pada hak-hak pemegang saham, terutama berkaitan dengan pemberian informasi yang benar dan tepat waktu tentang perusahaan, dapat ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan mengenai perubahan-perubahan yang mendasar atas perusahaan, dan turut memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan. Prinsip pengungkapan yang akurat dan tepat pada waktu serta transparansi mengenai semua hal yang penting bagi kinerja perusahaan, kepemilikan, serta para pemegang kepentingan (*stakeholders*) yang diwujudkan antara lain dengan mengembangkan sistem akuntansi (*accounting system*) yang berbasiskan standar akuntansi dan *best practices* yang menjamin adanya laporan keuangan dan pengungkapan yang berkualitas; mengembangkan *information technology* (IT) dan *management information system* (MIS) untuk menjamin adanya pengukuran kinerja yang memadai dan proses pengambilan keputusan yang efektif oleh dewan Komisaris dan Direksi; mengembangkan *enterprise risk management* yang memastikan bahwa semua resiko signifikan telah diidentifikasi, diukur, dan dapat dikelola pada tingkat toleransi yang jelas; mengumumkan jabatan yang kosong serta terbuka. **Akuntabilitas (*accountability*)**. Hal ini berkaitan dengan tanggung jawab manajemen melalui pengawasan yang efektif (*effective oversight*) didasarkan atas balance of power antara manajer, pemegang saham, dewan komisaris dan auditor. Hal ini merupakan bentuk pertanggungjawaban manajemen kepada perusahaan dan para pemegang saham. Implementasi dari prinsip ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain menyiapkan laporan keuangan (*financial statement*) pada waktu yang tepat dan dengan cara yang tepat; mengembangkan komite audit dan resiko untuk mendukung fungsi pengawasan oleh dewan komisaris; mengembangkan dan merumuskan kembali peran dan fungsi internal audit sebagai mitra bisnis strategis berdasarkan *best practice* (bukan sekedar audit), selain itu dalam akuntabilitas, masalah transformasi menjadi *risk-based audit*; menjaga manajemen kontrak yang bertanggungjawab dan menangani pertentangan (*dispute*); penegakan hukum (sistem penghargaan dan sanksi); penggunaan eksternal audit yang memenuhi syarat (berbasis profesionalisme). **Responsibilitas (*responsibility*)**. Pemegang saham harus memiliki peran yang diakui oleh hukum dan kerjasama yang aktif antara perusahaan serta para pemegang kepentingan dalam menciptakan kekayaan, lapangan kerja, dan perusahaan yang sehat dari aspek keuangan. Hal ini merupakan wujud tanggung jawab perusahaan sebagai bagian lembaga dalam kehidupan masyarakat yang tunduk pada hukum dan bertindak dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang ada di sekitar perusahaan. Prinsip ini diwujudkan atas dasar kesadaran bahwa tanggung jawab merupakan konsekuensi logis dari adanya wewenang; menyadari akan adanya tanggung jawab sosial; menghindari penyalahgunaan kekuasaan; menjadi profesional dan menjunjung etika; memelihara lingkungan bisnis yang sehat. Prinsip-Prinsip GCG di atas ditambahkan dengan dua prinsip sesuai Pasal 3 Surat Keputusan Menteri BUMN No. 117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan GCG pada

BUMN dalam (Effendi. 2009 : 5-6), yaitu : **Kemandirian (*independence*)**. Hal ini berkaitan dengan suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa konflik kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. **Pengungkapan (*disclosure*)**. Hal ini berkaitan dengan penyajian informasi kepada para pemangku kepentingan, baik diminta maupun tidak diminta mengenai hal-hal yang berkenaan dengan kinerja operasional, keuangan, dan resiko perusahaan Prinsip-prinsip inilah yang menjadi ukuran apakah formulasi strategi PT. Garuda Indonesia telah menerapkan *good corporate governance* dengan menggunakan keseluruhan prinsip *good corporate governance* yang telah penulis jelaskan atau hanya menerapkan *good corporate governance* dengan menggunakan sebagian besar prinsip yang telah penulis sebutkan dalam formulasi PT. Garuda Indonesia. Penerapan *good corporate governance* dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience yang menggunakan sebagian besar prinsip *good corporate governance* yang telah penulis sebutkan memunculkan beberapa dugaan mengenai penerapan *good corporate governance* yang dipengaruhi oleh beberapa teori yang disebutkan dalam Sutedi (2012 : 13), yaitu : **Teori Agensi (*Agency Theory*)**. *Agency Theory* menekankan pentingnya pemilik perusahaan (pemegang saham) menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga-tenaga profesional (*agents*) yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis sehari-hari. Tujuan dari dipisahkannya pengelolaan dari kepemilikan perusahaan, yaitu agar pemilik perusahaan memperoleh keuntungan yang semaksimal mungkin dengan biaya yang se-efisien mungkin dengan dikelolanya perusahaan oleh tenaga-tenaga profesional. ***Shareholder Value Theory***. Smerdon (1998 : 3) mengungkapkan bahwa dalam teori ini, tanggung jawab yang paling mendasar dari direksi adalah bertindak untuk kepentingan meningkatkan nilai (*value*) dari pemegang saham. Argumentasinya adalah jika perusahaan memperhatikan kepentingan pemasok, pelanggan, karyawan, dan lingkungannya, maka nilai (*value*) yang didapatkan oleh pemegang saham akan semakin sedikit, sehingga berjalannya pengurusan oleh direksi harus mempertimbangkan kepentingan pemegang sahamnya untuk memastikan kesehatan perusahaan dalam jangka panjang, termasuk peningkatan nilai (*value*) pemegang sahamnya. ***Stakeholder Theory***. Teori ini memberikan perhatian kepada kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan korporasi secara luas, artinya dalam mencapai tingkat pengembalian yang menguntungkan bagi pemegang saham, manajer harus memperhatikan adanya batasan-batasan yang timbul dalam lingkungan dimana mereka beroperasi, diantaranya masalah etika dan moral, hukum, kebijakan pemerintah, lingkungan hidup, sosial, budaya, politik, dan ekonomi. Ghazali dan Chariri (2007 : 409) mengungkapkan bahwa Teori *Stakeholder* merupakan : “teori yang menyatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingan sendiri, namun harus memberikan manfaat kepada seluruh *stakeholder*-nya (pemegang saham, kreditor, konsumen, *supplier*, pemerintah, masyarakat, analis, dan pihak lain).” Kelompok *stakeholder* inilah yang menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam mengungkap atau tidak suatu informasi di dalam laporan perusahaan tersebut.

C. Metode Penelitian

Penulis melakukan penelitian yang termasuk penelitian deskriptif kualitatif. Lokasi yang dijadikan objek penelitian tentang “Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* dalam Formulasi Strategi PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (Studi Tentang Formulasi Strategi Garuda Indonesia Experience) adalah kantor pusat PT. Garuda Indonesia yang beralamatkan di jalan M1, Area Perkantoran Gedung Garuda City Center, Soekarno-Hatta International Airport, Cengkareng 19120. Penulis menggunakan dua sumber data, yaitu data primer melalui wawancara yang kemudian diolah sendiri oleh peneliti dan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari objek yang diteliti, data ini dapat diperoleh dari buku-buku, dokumen (jurnal, surat kabar, arsip-arsip, dan lain-lain), laporan penelitian pihak lain, laporan dinas instansi yang terkait, dan sumber lain yang telah terpublikasi. Penulis menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu : wawancara dan dokumentasi Penulis menggunakan *Purposive Sampling* dan *Snowball Sampling* sebagai teknik pengambilan sampel. Penulis akan menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk menguji validitas dari data penelitian yang penulis dapatkan. Penulis menggunakan analisis data interaktif, sebagai teknik analisis data Proses analisis data interaktif terdapat tiga pokok komponen (Sutopo, 2006 : 114), yaitu : reduksi data , sajian data, dan penarikan simpulan.

D. Hasil dan Pembahasan

Penulis menggunakan prinsip transparansi sebagai indikator penilaian pertama. Penulis dalam penelitian menemukan bahwa pelaporan segala informasi yang terkait dengan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience secara mendetail kepada publik/masyarakat tidak dilakukan. PT. Garuda Indonesia sangat menjaga kerahasiaan informasi terkait dengan perencanaan strategi ini. Unit-unit yang ada di PT. Garuda Indonesia tidak bisa serta merta mengeluarkan pernyataan mendetail terkait dengan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience kepada masyarakat, karena sangat berdampak terhadap posisi Garuda Indonesia sebagai perusahaan terbuka (Tbk). Perusahaan Tbk sangat menjaga kerahasiaan informasi, karena ketika timbul pernyataan yang negatif atau kegaduhan, maka akan memiliki dampak yang signifikan terhadap nilai saham perusahaan. Unit *corporate communication* memiliki tugas untuk memilah-milah informasi yang dapat diungkapkan kepada publik. Penulis berpendapat dari prinsip transparansi, terutama dari segi pelaporan laporan keuangan terkait dengan formulasi Garuda Indonesia Experience, maka Garuda Indonesia hanya melaporkan informasi kepada internal perusahaan (unit-unit yang terkait) tidak kepada masyarakat. Laporan keuangan terkait dengan formulasi Garuda Indonesia Experience secara detail hanya diberikan kepada internal perusahaan dimana laporan terkait anggaran dilaporkan dari sisi *senior manager*, kemudian ke *vice president*, kemudian ke direktur layanan sampai terbentuknya proposal anggaran. Proposal anggaran yang dibuat disampaikan kepada bagian keuangan. Proposal anggaran yang disetujui oleh dewan komisaris, dan dewan direksi menjadi dokumen anggaran yang ditindaklanjuti oleh manajemen Garuda. Penulis juga tidak menemukan laporan keuangan yang berkaitan dengan formulasi strategi

Garuda Indonesia Experience dalam laporan yang dikeluarkan oleh PT. Garuda Indonesia. PT. Garuda Indonesia merilis laporan keuangan yang hanya bersifat general dalam bentuk *annual report* yang dibagi menjadi dua laporan, yaitu laporan produksi dan laporan kinerja. Garuda Indonesia mempublikasikan hal tersebut kepada masyarakat. Garuda Indonesia menggunakan acara yang dinamakan *corporate analyst meeting* yang diadakan setiap 3 bulan untuk membeberkan kinerja perusahaan. Acara tersebut mengundang para ahli untuk menilai kinerja PT. Garuda Indonesia setiap kuartal. PT. Garuda Indonesia tetap sama pandangannya bahwa tidak akan pernah mempublish atau melaporkan RKAP yang isinya adalah hal-hal yang sifatnya mendetail, seperti anggaran yang diajukan oleh unit layanan dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. RKAP tetap akan hanya berada di kalangan internal perusahaan saja, karena termasuk dokumen rahasia perusahaan. Masyarakat dapat mengakses segala informasi yang diberikan oleh PT. Garuda Indonesia di *website* www.garuda-indonesia.com maupun *call center* Garuda Indonesia. Planning-planning Garuda Indonesia Experience juga dimasukkan ke dalam *balance scorecard* secara unit, kemudian *employee performance plan*, *employee development plan*. Data-data terkait formulasi strategi dikelola secara internal melalui PT. Lufthansa Indonesia System atau sekarang lebih dikenal dengan PT. Aero System. Garuda Indonesia sekarang sudah bekerjasama dengan perusahaan luar negeri bernama Amadeus untuk mengelola servernya dengan metode *cloud computing*. Garuda Indonesia secara korporat akan tetapi tidak akan menaruh informasi yang berkaitan dengan formulasi Garuda Indonesia Experience, karena dapat ditiru oleh para pesaingnya. Informasi yang bisa didapatkan melalui sistem informasi yang paling mudah diakses oleh masyarakat adalah ketika Garuda Indonesia menyelesaikan *service blueprint* GIE pada tahun 2008 dan saat mengeluarkan konsep layanan GIE pada tahun 2009. PT. Garuda Indonesia sebagai perusahaan Tbk, perusahaan memiliki *corporate secretary* sebagai media informasi perusahaan. *Corporate Secretary* akan tetapi tetap memilah laporan mana saja yang akan diberikan kepada masyarakat. Laporan yang diberikan tidak mungkin secara mendetail, karena akan dilihat konteks maupun urgensi akan kebutuhan terhadap laporan tersebut. *Corporate secretary* hanya melayani para pemegang saham ataupun calon investor yang akan menanamkan investasi ke PT. Garuda Indonesia untuk diberikan laporan secara mendetail. Media informasi lainnya yang digunakan PT. Garuda Indonesia secara internal dalam mempublikasi sebuah laporan, khususnya terkait formulasi strategi GIE, yaitu : *notice*, *email blast*, dan *sharing session*. Media-media tersebut yang digunakan oleh PT. Garuda Indonesia untuk mempublikasikan laporan yang berkaitan dengan formulasi strategi GIE kepada pihak-pihak terkait. Garuda Indonesia tidak melakukan perencanaan tanpa memitigasi resiko-resiko yang timbul ketika Garuda Indonesia Experience diluncurkan. Unit *Risk Management* sebagai unit yang mengelola resiko perusahaan menghimbau kepada setiap unit terkait untuk memitigasi setiap resiko-resiko yang mungkin timbul ketika Garuda Indonesia Experience diimplementasikan. Resiko yang telah diidentifikasi oleh setiap unit terkait akan kembali diidentifikasi oleh unit *Risk Management* untuk dilihat apakah masih ada resiko-resiko signifikan yang belum dicantumkan oleh unit berdasarkan

konsep risk management yang ada di dunia. Unit terkait tidak bergantung sepenuhnya kepada unit risk management, karena di dalam setiap unit memiliki PRO (*Performance Risk Officer*) yang terlebih dahulu memitigasi resiko-resiko sebelum disampaikan kepada unit risk management. PRO merupakan orang-orang yang ada di dalam unit terkait, maka mereka lebih paham terhadap resiko utama maupun resiko yang mendetail yang mungkin saja terjadi saat implementasi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia terkait dengan publikasi pengelolaan resiko pada saat formulasi strategi GIE sifatnya sama seperti pelaporan laporan lainnya. Garuda Indonesia hanya melaporkan resiko-resiko utama secara general kepada masyarakat. Resiko yang mendetail tetap dipublikasikan hanya kepada pihak internal saja. Garuda Indonesia sangat menjunjung tinggi prinsip kerahasiaan dalam hal pelaporan segala hal yang terkait dengan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, karena merunut pada kebijakan tata kelola perusahaan yang dikeluarkan pada tahun 2014. Kebijakan tersebut mengatur bahwa setiap karyawan PT. Garuda Indonesia tidak boleh mempublikasikan laporan yang mengandung ciri, antara lain : dokumen terkait pengembangan usaha, bersifat mempengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemegang saham, dan mempengaruhi daya saing perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan komitmen penerapan aspek transparansi di PT. Garuda Indonesia, yaitu : pemenuhan ketentuan kerahasiaan Perseroan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi. Komitmen aspek transparansi tersebut sesuai dengan Pedoman Penerapan GCG di Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance pada tahun 2006 yang mengatur hal tersebut. Garuda Indonesia bisa dikatakan menganut transparansi satu arah terkait dengan publikasi laporan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Masyarakat tidak memiliki pengaruh yang secara signifikan, karena memang masyarakat dijadikan sebagai objek dari GIE sehingga tidak perlu mengetahui laporan mendetail yang terkait dengan formulasi strategi GIE. Garuda hanya meng-*aware* masyarakat untuk mengetahui apakah Garuda Indonesia Experience itu, kesan ketika mengalami Garuda Indonesia Experience, dan mewujudkan *repeated customer* sebagai tujuan dari GIE tersebut.

Penulis selanjutnya menggunakan prinsip akuntabilitas sebagai indikator penilaian. Penulis menganggap bahwa akuntabilitas merupakan aspek utama di dalam penerapan GCG sesuai dengan peraturan yang memuat tentang pedoman penerapan GCG di BUMN. Garuda Indonesia juga sangat *concern* terhadap masalah akuntabilitas karena berkaitan dengan kredibilitas PT. Garuda Indonesia sebagai salah satu perusahaan terbuka. PT. Garuda Indonesia secara keseluruhan sangat baik dalam menjalankan aspek akuntabilitas. Hal itu bisa terlihat dari adanya ketentuan-ketentuan yang mengatur tanggung jawab mulai dari dewan komisaris, direksi, sampai kepada unit-unit yang ada di struktur organisasi PT. Garuda Indonesia. Internal Audit secara khusus dibuatkan piagam internal audit yang mengatur tugas-tugas dari internal audit. Formulasi strategi *Garuda Indonesia Experience* dilihat dari aspek akuntabilitas, maka pertama bisa dikatakan bahwa strategi ini dalam perencanaannya telah mematuhi semua peraturan yang berlaku, baik secara nasional maupun internasional. PT. Garuda Indonesia memiliki buku panduan atau bisa dikatakan pedoman etika. Buku itu

menyangkut bagaimana kita berperilaku dan berinteraksi, baik dengan internal maupun eksternal. PT. Garuda Indonesia sebagai BUMN dan *airlines industry* sangat tunduk terhadap hukum yang berlaku, baik secara internasional maupun domestik. Garuda Indonesia juga tidak lupa mengikutsertakan budaya Fly-Hi, terutama dari segi aspek *customer centricity* dimana pelanggan menjadi objekktif dari Garuda Indonesia Experience itu sendiri. Pedoman perilaku lainnya yang dipakai oleh PT. Garuda Indonesia menurut pak Imam adalah budaya sadar resiko. Budaya sadar resiko ini digunakan dalam perencanaan Garuda Indonesia Experience supaya para karyawan tidak terlena atau menjadi *over-confidence* terhadap kebijakan layanan yang akan dikeluarkan, akan tetapi karyawan PT. Garuda Indonesia diharapkan bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk selalu *aware* terhadap resiko-resiko yang berada di lingkungan sekitar yang dapat menghambat pelaksanaan Garuda Indonesia Experience. Pedoman etika bisnis yang menjadi dasar pembuatan Garuda Indonesia Experience tidak hanya mengatur aspek-aspek yang ada di GCG saja, tetapi banyak aspek yang ada disana. Penulis mengambil contoh, yaitu : kepatuhan dalam bekerja, hubungan dengan insan Garuda Indonesia, hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan pemegang saham, tanggung jawab insan Garuda Indonesia, dan penegakan pedoman etika bisnis. Pedoman etika bisnis dan nilai Fly-Hi menjadi dasar dari pedoman perilaku di dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Pedoman tersebut mencegah adanya penyalahgunaan tanggung jawab antar unit terkait dalam penggunaan wewenang. Penulis mengambil contoh, yaitu : ketika seorang staf tidak boleh menandatangani surat keputusan atau hasil rapat yang dipercayakan kepadanya, maka jangan mencoba-coba untuk menandatangani surat tersebut. Garuda Indonesia melakukan pengawasan, baik secara internal maupun eksternal dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Exeperience. Pengawasan secara eksternal dilakukan oleh badan pengawas yang dibentuk negara, seperti BPK, OJK, dan KPK. Badan-badan tersebut mengawasi setiap pihak yang terlibat dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience memenuhi peraturan hukum yang berlaku, kemudian masalah keuangan, dan juga masalah *marketing*. Garuda Indonesia juga mengundang para ahli dalam *corporate analyst meeting* sebagai bentuk pengawasan agar formulasi strategi GIE bisa tepat sasaran dalam implementasi. Para ahli yang diundang bisa menanyakan hal-hal yang mungkin manajemen Garuda belum memiliki jawabannnya. Penulis memandang bahwa sikap kritis dari para ahli merupakan sebuah bentuk pengawasan yang dilakukan, supaya Garuda Indonesia berada di jalur yang tepat ketika memutuskan untuk berinvestasi di dalam pembuatan konsep layanan. Garuda Indonesia secara internal menggunakan *people manager*. *People manager* adalah orang-orang yang dianggap sebagai atasan, seperti *Vice President* yang membidangi unit, kemudian direktur yang membidangi sebuah bidang, dewan direksi sebagai penanggung jawab, dan dewan komisaris sebagai perwakilan pemegang saham. *People manager*, khususnya dari unit terkait memiliki tugas untuk memastikan timeline penyelesaian formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, memastikan adanya *timeprint*, dan memastikan adanya *action plan* sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan formulasi strategi GIE. Garuda Indonesia sebagai korporat secara teori menggunakan konsep *three line of defense*. *First line*

of defense itu ada bisnis atau *user*. *Second line of defense* itu adalah unit *risk management*. *Three line of defense* itu adalah internal audit. Garuda Indonesia juga menggunakan *sistem cost and benefit* terhadap masalah keuangan/anggaran dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience sebagai bentuk pengawasan secara internal. Garuda Indonesia menggunakan tim *appearance* dan *chief deputy* untuk mengawasi para *cabin crew*, sehingga pengawasan tidak hanya dilakukan kepada karyawan di darat, tetapi juga di udara walaupun memang porsinya tidak sebanyak dengan karyawan yang berada di darat. *Internal auditor* seperti yang telah penulis bahas diatas memiliki peran penting dalam aspek akuntabilitas, karena unit ini membantu pembuatan laporan pertanggungjawaban yang nantinya akan dipublikasikan secara internal maupun eksternal. Laporan dari internal auditor terkait dengan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, antara lain masalah anggaran pada saat pengadaan barang, kinerja unit-unit terkait pada saat melaksanakan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, dan temuan-temuan yang berpotensi merugikan perusahaan. *Internal auditor* memang dalam melaksanakan audit tidak bisa dipisahkan dari masalah keuangan, karena mereka bertugas untuk menemukan kerugian yang mungkin akan dialami oleh perusahaan. *Internal auditor* akan tetapi tugasnya tidak hanya sebatas menemukan masalah keuangan, karena seperti yang penulis telah sampaikan di atas bahwa mereka juga menjamin bahwa kebijakan perusahaan sudah sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. *Internal auditor* melakukan *visit audit*, audit dokumen kepada setiap unit yang sedang/mau diaudit. *Internal auditor* sangat berkaitan dengan manajemen resiko, maka penilaian yang dilakukan selanjutnya *risk-based audit*. *Internal auditor* mengaudit resiko-resiko yang sudah ditemukan oleh setiap unit maupun unit *risk management* untuk kemudian diteliti apakah ada resiko signifikan yang kemungkinan menjadi efek samping yang timbul dari munculnya resiko-resiko yang telah dilaporkan. *Internal Auditor* menggunakan PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) sebagai media untuk melakukan internal audit kepada unit-unit yang terkait dengan pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Internal audit tidak hanya dilaksanakan oleh unit *internal auditor*, tetapi unit-unit yang terkait dengan pelayanan juga melakukan internal audit dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience untuk mencegah konsep layanan yang dibuat memiliki dampak-dampak negatif. Setiap unit yang terkait memiliki keterampilan di bidangnya tentu saja akan lebih mudah mengetahui permasalahan yang tidak dapat ditemui oleh *internal auditor*. Unit terkait melakukan internal audit untuk mencegah terjadinya *miss* dalam penemuan terhadap kemungkinan terburuk yang dapat terjadi ketika Garuda Indonesia Experience siap diluncurkan. *External auditor* fungsinya sama dengan *internal auditor*, hanya saja digunakan supaya pihak-pihak yang berkepentingan dapat memvalidasi hasil temuan dari unit *internal auditor*. PT. Garuda Indonesia sebagai BUMN akan tetap diawasi oleh pihak luar, terutama regulator seperti BPK, KPK, dan OJK untuk memastikan bahwa Garuda Indonesia Experience bebas kepentingan dan juga terhindar dari praktek penyelewengan. *Eksternal auditor* digunakan oleh para pemegang saham untuk mengetahui apakah mandat yang diberikan telah dijalankan sepenuhnya oleh direksi. Pemegang saham menggunakan lembaga independen yang dapat memberikan opini yang tidak

berkepentingan terkait dengan kinerja perusahaan. Penulis akan tetapi tidak menemukan penggunaan *eksternal auditor* di dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, karena di dalam setiap laporan eksternal auditor yang dipublikasikan hanya berkaitan dengan penilaian terhadap laporan keuangan maupun laporan penilaian penerapan GCG secara keseluruhan. Formulasi strategi Garuda Indonesia Experience dalam pelaksanaannya pasti menemukan pertentangan yang terjadi di antara para unit yang terkait. Para unit terkait dituntut untuk menyelesaikan pertentangan yang terjadi sebagai salah satu bentuk tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas yang diberikan oleh para pemegang saham. PT. Garuda Indonesia memiliki beberapa cara untuk mengatasi pertentangan yang terjadi pada saat pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, yaitu : menggunakan analisis *cost and benefit* terhadap pro dan kontra yang terjadi dalam rapat, melaksanakan sistem *voting* apabila terjadi *deadlock*, mencari referensi-referensi yang paling dekat dengan kebenaran atau dengan kata lain *based on data*, dan Melaksanakan manajemen konflik yang berjenjang. Penulis selanjutnya menggunakan prinsip responsibilitas sebagai indikator penilaian yang digunakan. Pedoman GCG Indonesia mengkaitkan prinsip responsibilitas dengan kewajiban perusahaan untuk memenuhi ketentuan hukum yang berlaku dan pemenuhan kewajiban terhadap masyarakat melalui kegiatan CSR (*Customer Social Responsibility*). Penulis menganggap bahwa salah satu keterkaitan ini kurang pas apabila dijadikan sebagai cara untuk menilai penerapan GCG dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penulis memiliki dasar bahwa dalam formulasi strategi GIE tidak ada hubungannya sama sekali dengan pemenuhan kegiatan CSR, karena CSR merupakan bentuk implementasi dari tanggung jawab yang dimiliki oleh perusahaan kepada masyarakat sebagai salah satu perusahaan terbuka (Tbk). Penulis menggunakan *branding* sebagai pengganti CSR supaya terlihat lebih pas menjadi salah satu indikator penilaian di aspek responsibilitas. Garuda Indonesia memiliki *brand* yang terkenal sampai saat ini. Hal itu dibuktikan melalui berbagai penghargaan yang dicapai maupun kualitas pelayanan yang diberikan. Formulasi strategi Garuda Indonesia Experience berada pada masa dimana brand Garuda Indonesia belum sekuat seperti sekarang. Formulasi strategi GIE berada di masa-masa transisi atau masa awal dari restrukturisasi manajemen. Garuda Indonesia pada masa ini sedang mengubah *image* menjadi sebuah perusahaan jasa dibandingkan dengan menjadi perusahaan transportasi. Garuda mulai fokus kepada pelanggan tidak lagi hanya kepada pesawat. Hal ini ditunjukkan dengan dikeluarkannya Fly-Hi sebagai budaya perusahaan yang digunakan untuk mengubah *mindset* karyawan PT. Garuda Indonesia secara perlahan dalam melihat para penumpang. Fly-Hi menjadi dasar pada saat pelaksanaan formulasi strategi GIE, karena pelanggan dijadikan sebagai pusat perhatian utama untuk mendapatkan sebuah pelayanan yang prima, aman, dan menyenangkan ketika terbang bersama Garuda Indonesia. Garuda Indonesia menunjukkan perubahan dari branding sebagai perusahaan transportasi menjadi perusahaan jasa layanan dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penumpang Garuda Indonesia bukan lagi menjadi sekedar penumpang, tetapi disebut sebagai pelanggan, baik penumpang internal maupun eksternal. Garuda Indonesia juga melakukan

transformasi dalam segmentasi pelayanan. Garuda Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan *full service carrier* di Indonesia pada saat pelaksanaan formulasi strategi GIE. Garuda Indonesia tidak menjanjikan harga murah, tetapi menjanjikan *affordable price*. Garuda Indonesia di dalam setiap penerbangannya, baik yang pendek maupun panjang selalu menyediakan makanan terhadap pelanggannya. Hal-hal seperti inilah yang bisa menegaskan bahwa dalam pelaksanaan formulasi strategi *Garuda Indonesia Experience*, Garuda berusaha memberi bukti dibandingkan dengan janji. Garuda berusaha membawa pelanggan tidak hanya sekedar *aware* terhadap Garuda, tetapi Garuda Indonesia sudah menjadi *top of mind* ketika pelanggan memilih maskapai untuk mencapai destinasinya. Garuda Indonesia dalam hal ini sangat *responsible* untuk memperbaharui identitasnya sebelum mengeluarkan produk yang digunakan untuk menyebarkan identitas terbarunya kepada masyarakat luas sebagai calon pelanggannya. Media iklan (*advertising*) digunakan Garuda Indonesia untuk mencoba memperkenalkan identitas terbaru mereka sebagai sebuah perusahaan layanan. Garuda Indonesia melakukan *advertising* kepada masyarakat bahwa mereka telah menjadi perusahaan yang berbeda dari sebelumnya. Iklan digunakan untuk meng-*aware* masyarakat bahwa Garuda akan memiliki sebuah konsep layanan yang berbeda dengan maskapai lain sekaligus berbeda dengan pelayanan-pelayanan sebelumnya. Garuda Indonesia memiliki tanggung untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia seperti yang penulis telah jelaskan bahwa tetap taat terhadap hukum yang berlaku sekaligus berpegang kepada board manual yang berisi mengenai tugas dan tanggung jawab dari dewan direksi maupun dewan komisaris. Garuda Indonesia harus melaporkan siapa-siapa saja yang bertanggung jawab dan terkait dengan pelaksanaan formulasi strategi GIE kepada OJK dan juga kepada kementerian terkait, seperti Kementerian Keuangan, BUMN, dan Kementerian Perhubungan selaku pembina teknis. Garuda Indonesia menggunakan *people manager* untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang dan juga kembali kepada *code of conduct* yang berlaku kepada Garuda. *Integrity* merupakan salah satu bagian dari Fly-Hi yang mengajak para karyawan Garuda Indonesia untuk jujur dan terbuka dalam setiap kegiatan, terutama formulasi strategi GIE. Garuda Indonesia juga menggunakan PKB (Perjanjian Kerja Bersama) sebagai media untuk meminimalisir penyalahgunaan wewenang, sehingga seluruh karyawan *aware* dengan kewenangan yang diberikan kepada perusahaan. Garuda Indonesia membuat prosedur yang mengatur pembagian wewenang, kemudian ada peran *crosscheck* di antar unit, kemudian dalam hal pembahasan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience ada pembahasan yang berkali-kali di level *user*, pembahasan antar level komisioner, level manjerial yang lebih tinggi, kemudian dengan komisaris, dan level pemegang saham. Garuda Indonesia sangat menjaga betul kewenangan yang dimiliki oleh setiap pihak yang terlibat dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Karyawan Garuda Indonesia masing-masing memiliki porsinya tersendiri dalam pelaksanaan formulasi strategi GIE. Garuda Indonesia juga mengeluarkan sistem pengendalian internal, baik secara korporat maupun unit yang digunakan untuk meminimalisir penyalahgunaan

wewenang. Garuda Indonesia bertanggung jawab untuk membuat sebuah produk yang berbeda dengan para kompetitornya di industri airlines. Hal ini ditunjukkan dengan perbedaan antara *service* domestik dan *service* internasional pada saat pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penulis mengambil contoh dari segi taste, maka *service* domestik direncanakan menggunakan menu yang disesuaikan dengan lidah orang Indonesia, seperti gado-gado, rendang, sedangkan untuk *service* internasional menu makanan disesuaikan dengan lidah orang luar yang tidak terbiasa dengan makanan Indonesia, tetapi tetap mempertahankan khazanah keistimewaan dari masakan-masakan Indonesia. Garuda Indonesia hanya menyesuaikan cita rasa yang disenangi oleh para pelanggan internasionalnya, tetapi tetap dalam kemasan yang menunjukkan keIndonesiaan yang dimiliki Garuda Indonesia. Garuda Indonesia merencanakan jus markisa-terong belanda sebagai *signature drink* yang ada di menu pada saat terbang dengan Garuda Indonesia. Penulis menganggap hal-hal tersebutlah yang menjadi Garuda Indonesia berbeda dengan kompetitornya dalam pelaksanaan formulasi strategi *Garuda Indonesia Experience*. Garuda Indonesia benar-benar merencanakan sebuah konsep yang menunjukkan keistimewaan yang dimiliki oleh Indonesia melalui produk-produk yang diberikan kepada penumpang. Penulis tidak menemukan hal tersebut pada kompetitor Garuda Indonesia. Garuda Indonesia menanamkan aspek *responsible* terhadap dampak yang diberikan oleh lingkungan eksternal untuk menunjukkan sebuah perbedaan. Garuda Indonesia melalui formulasi Garuda Indonesia Experience ingin menunjukkan bahwa mereka secara brand tidak ingin terjun ke dalam pasar *low cost carrier* yang lebih mementingkan aspek harga murah dibanding dengan pelayanan. Hal inilah yang membuat Garuda Indonesia berbeda dengan para kompetitornya. Garuda Indonesia membuktikan diri sebagai pioneer *full service carrier* di antara maskapai-maskapai yang ada di Indonesia melalui formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Pramugari Garuda Indonesia diberikan pelatihan *social and gracement* sebagai salah satu tahap persiapan untuk melaksanakan Garuda Indonesia Experience..

Independensi merupakan sebuah prinsip dalam GCG yang digunakan untuk mengetahui apakah sebuah perusahaan telah terbebas dari segala macam kegiatan pada saat melakukan kegiatannya. Penulis dalam hal ini menilai independensi yang dimiliki Garuda Indonesia dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia dalam aspek ini sebenarnya cukup bagus. Penulis menemukan bahwa Garuda Indonesia sangat terbebas dari kepentingan pihak lain, contohnya : pengadaan barang untuk produk dari Garuda Indonesia Experience, setiap vendor yang ditunjuk tidak boleh memiliki ikatan kekeluargaan/kerabat dengan seluruh karyawan Garuda Indonesia. Hal ini dipertegas dengan ketentuan yang dibuat oleh PT. Garuda Indonesia terkait dengan seleksi pemilihan vendor. Masyarakat juga bisa melihat proses pengadaan barang yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia melalui website Garuda. Garuda Indonesia dalam formulasi strategi GIE tetap membutuhkan persetujuan dari pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas. Garuda Indonesia tidak boleh serta merta tidak melibatkan dewan komisaris dalam pelaksanaan formulasi strategi GIE. Pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN, Keuangan, dan

Perhubungan tetap memiliki andil dalam penyetujuan konsep-konsep yang telah dibuat di dalam formulasi strategi GIE. Garuda Indonesia bisa meminimalisir konflik kepentingan dengan cara tetap berpegang kepada nilai-nilai perusahaan dan hukum yang berlaku. Garuda Indonesia tidak memandang bahwa kemandirian adalah sesuatu hal yang dimanfaatkan untuk mengeksperesikan kebebasan. Garuda Indonesia tetap mengontrol segala hal yang terkait dengan pelaksanaan formulasi strategi GIE dengan menggunakan pemerintah sebagai mitra untuk menciptakan sebuah produk layanan yang bisa meningkatkan kepuasan pelanggan. Garuda Indonesia dalam menjalankan formulasi strategi GIE selalu memiliki patokan dari tiga kementerian tersebut. Kementerian lain kadang suka mengkritik kebijakan Garuda, tetapi apabila ke-tiga kementerian tersebut tetap menyetujuinya, maka Garuda akan tetap menjalankan. Garuda Indonesia memiliki aspek independensi yang tetap bergantung terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah diatur dalam akte perusahaan. Garuda Indonesia juga membuktikan bahwa formulasi strategi Garuda Indonesia Experience bebas dari KKN dengan cara membuat sistem penanganan laporan dugaan KKN yang telah dijalankan sejak tahun 2006. Audit yang dilakukan oleh pihak BPK, OJK pada rentang tahun 2005-2007 yang berkategori wajar tanpa pengecualian menjadi bukti bahwa Garuda tidak main-main dengan anggaran ketika melakukan pelaksanaan formulasi strategi GIE. Karyawan Garuda Indonesia dituntut untuk mengembalikan barang-barang yang diduga menjadi barang gratifikasi. Barang-barang gratifikasi pada saat sekarang pun bisa dilihat di lemari yang di pajang di sebelah kiri pintu masuk kantor pusat PT. Garuda Indonesia. Barang-barang mulai dari jam tangan mewah, pulpen, kain batik dipajang di dalam lemari tersebut. Hal itu menunjukkan bahwa Garuda Indonesia tidak main-main dengan namanya KKN. Garuda Indonesia juga terus berinovasi dengan meningkatkan sistem untuk meminimalisir potensi KKN dengan mengeluarkan *whistleblowing system*. Karyawan Garuda Indonesia yang mengetahui/mendeteksi potensi adanya KKN bisa melaporkan kepada tim terkait. *Whistle-blowing system* menjamin kerahasiaan dari identitas pelapor. Narasumber yang penulis temui juga sepakat bahwa *whistle-blowing system* merupakan wadah yang bisa menjamin bahwa formulasi strategi Garuda Indonesia Experience bersih dari KKN. Hal itu dibuktikan ketika penulis tidak menemukan laporan dugaan pengembalian barang gratifikasi yang terkait dengan pelaksanaan formulasi strategi GIE di annual report PT. Garuda Indonesia dari tahun 2005-2015.

Penulis selanjutnya menemukan bahwa Garuda Indonesia memiliki dua pandangan terkait dengan kesetaraan yang dimiliki oleh karyawan pada saat pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia secara korporat tidak akan meminta *feedback* dari para karyawan, karena sifat strategi adalah *top-down* bukan *bottom-up*. Karyawan hanya diminta untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh perusahaan, karena secara korporat memang itulah konsep dari strategi. Garuda Indonesia Experience pada saat pembahasan hanya melibatkan unit-unit yang terkait saja. Garuda Indonesia Experience pembahasannya hanya melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan saja. Karyawan Garuda Indonesia seluruhnya memang tidak akan memungkinkan apabila diikutsertakan, karena kendala dalam waktu yang menyebabkan proses akan berkepanjangan dan berlarut-larut. Garuda Indonesia akan tetapi melibatkan

keikutsertaan karyawan dalam proses formulasi strategi Garuda Indonesia Experience melalui unit-unit terkait. Setiap unit menggelar FGD untuk menampung *feedback* dari para karyawan. *Workshop* setengah hari, kemudian *service exhibition* merupakan bentuk lainnya dari PT. Garuda Indonesia secara unit melibatkan para karyawannya. Serikat pekerja PT. Garuda Indonesia menjamin kesetaraan dalam memberikan pendapat dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penulis telah menyinggung di atas bahwa Garuda Indonesia merupakan perusahaan layanan, maka *basic* dari semua karyawan Garuda Indonesia adalah pelayan. Hal itu membuat seluruh unit terlibat dalam proses formulasi strategi Garuda Indonesia Experience walaupun porsinya berbeda-beda jika dilihat secara korporat. Unit-unit *service* di Garuda Indonesia selalu terlibat dalam memberikan ide terkait Garuda Indonesia Experience, contohnya pada saat pemilihan menu, maka tidak hanya unit *in-flight* saja, tetapi unit *ground service* dan unit *cabin service* ikut diundang untuk mencicipi masakan yang akan dijadikan sebagai salah satu menu di pesawat. Para karyawan dapat memberikan ide secara unit, kemudian nanti hasilnya akan dibawa oleh *Vice President* sebagai salah satu rujukan pada saat pembahasan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. *Event-event*, *service exhibition*, *workshop*, dan *portal karyawan* juga menjadi acuan manajemen untuk menampung pendapat maupun masukan terbaik untuk diwujudkan dalam konsep Garuda Indonesia Experience.

Penulis terakhir menggunakan prinsip pengungkapan sebagai salah satu indikator penilaian. Garuda Indonesia tentu saja secara jelas tidak akan mengungkapkan apapun kepada masyarakat terkait dengan informasi detail mengenai formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Masyarakat hanya bisa mendapatkan informasi secara general melalui *annual report* yang dipublikasi setiap tahun, melalui *corporate secretary*, *call center*, dan website www.garuda-indonesia.com. Garuda Indonesia hanya akan mempublikasikan apa yang harus dipublikasikan kepada masyarakat. Hal ini membuat aspek pengungkapan penerapannya sama dengan aspek transparansi. Garuda Indonesia tidak akan pernah mengungkapkan dokumen-dokumen yang bersifat rahasia. Garuda Indonesia hanya memberikan informasi terkait Garuda Indonesia Experience apabila para pemegang saham yang memintanya atau calon investor. Garuda Indonesia memberi kewenangan kepada *corporate secretary* untuk mengelola informasi yang boleh dikeluarkan oleh PT. Garuda Indonesia. *Corporate communication* menjadi bagian yang menjadi perpanjangan tangan dari manajemen Garuda Indonesia untuk mempublikasikan informasi kepada masyarakat walaupun sifatnya tetap saja hanya yang *general*. Para pemegang saham sendiri berbeda dengan masyarakat. Para pemegang saham dalam aspek pengungkapan dapat mendapatkan informasi terkait formulasi strategi Garuda Indonesia Experience lewat rapat umum pemegang saham (RUPS). Para pemegang saham bisa mengetahui progres, anggaran, penagadaan barang yang terkait dengan Garuda Indonesia Experience. Rapat koordinasi antara dewan komisaris dengan pemegang saham juga bisa menjadi salah satu cara dari pemegang saham untuk mendapatkan informasi terkait dengan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penulis mengambil kesimpulan bahwa aspek

pengungkapan tidak diterapkan secara sempurna, karena ada sebuah aturan yang mengikat dari GCG sendiri bahwa keterbukaan tidak menjamin bahwa perusahaan harus selalu memberikan informasi. Garuda Indonesia tetap harus menyaring apa yang harus mereka publikasikan kepada masyarakat. Penulis juga menganggap bahwa aspek pengungkapan berjalan satu arah saja. Aspek ini hanya ada di dalam lingkungan internal PT. Garuda Indonesia.

Penulis menemukan bahwa Garuda Indonesia menggunakan *shareholder value theory* dalam penerapan GCG dalam formulasi strategi GIE. Hal ini didasarkan pada penjelasan yang telah penulis tulis di atas. Garuda Indonesia sebagai sebuah perusahaan yang dituntut untuk mendapatkan keuntungan, wajib merahasiakan segala informasi yang mengurangi daya saing perusahaan. Garuda Indonesia Experience merupakan strategi yang dijaga secara ketat oleh Garuda Indonesia terkait publikasi informasi formulasi strategi. Penulis menemukan hal ini dilakukan karena *Garuda Indonesia Experience* merupakan sebuah konsep layanan yang menunjukkan keIndonesiaan Garuda lewat lima panca indera kepada para pelanggannya, baik domestik maupun internasional. Konsep ini belum ditemukan ada di para kompetitor Garuda Indonesia, sehingga sangat dijaga supaya tidak bocor sebelum benar-benar diluncurkan. *Annual report* tahun 2005-2007 tidak membahas sama sekali mengenai formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. *Annual report* PT. Garuda Indonesia tahun 2008 pun hanya mengungkapkan bahwa *blueprint* dari Garuda Indonesia Experience telah selesai dibuat. *Annual report* tahun 2009 dan website Garuda baru memberikan informasi terkait Garuda Indonesia Experience ketika benar-benar sudah diluncurkan. Penulis memberikan argumen yang didasarkan pada prinsip dari *shareholder value theory* yang ada di bab dua sebagai dasar penerapan GCG dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, seperti dibawah ini :

Perusahaan yang telah mendapatkan modal dari pemegang saham harus menyatakan komitmennya untuk memperoleh laba sebagai pengembalian investasi atas modal tersebut. Direksi perusahaan selanjutnya harus mempertanggungjawabkan kepada pemegang saham atas setiap penggunaan uang. Penulis menemukan penggunaan prinsip ini dalam aspek transparansi dan pengungkapan yang digunakan PT. Garuda Indonesia dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia dalam setiap 3 bulan atau saat diadakannya RUPS wajib memberikan laporan pertanggungjawaban kepada para pemegang saham, baik secara keseluruhan maupun secara khusus. Garuda Indonesia Experience dilakukan pengadaan melalui persetujuan dari komisaris selaku wakil dari pemegang saham. Garuda Indonesia dalam memberikan informasi tidak boleh asal, tetapi harus sesuai dengan kebutuhan yang mengakomodir seluruh pemegang saham. Hal ini ditunjukkan dengan cara seluruh informasi yang diberikan kepada publik diwakilkan oleh unit *Corporate Communication*. Unit-unit lainnya tidak boleh secara sembarangan memberikan informasi kepada publik yang tidak mencerminkan apa yang dikehendaki oleh PT. Garuda Indonesia. Informasi mengenai Garuda Indonesia Experience hanya dibuka secara general saja, karena perusahaan tidak ingin para kompetitor di industri penerbangan untuk menirunya. Hal lainnya adalah untuk menjaga kondisi perusahaan supaya tidak mengalami goncangan dengan informasi-informasi yang

tidak tepat yang dapat mempengaruhi saham PT. Garuda Indonesia. Garuda Indonesia tetap mengedepankan kepentingan para pemegang saham untuk mendapatkan keuntungan. Garuda Indonesia Experience merupakan salah satu cara PT. Garuda Indonesia untuk menarik penumpang agar mau terbang dengan Garuda. Strategi ini tidak boleh dipublikasikan formulasinya tanpa persetujuan dari pihak komisaris. Informasi terkait formulasi strategi Garuda Indonesia Experience dijaga kerahasiannya demi mencapai tuntutan dari pemegang saham, supaya Garuda Indonesia mendapatkan keuntungan setiap tahunnya. **Perusahaan dan direksi di dalamnya harus berada dalam struktur yang terbaik yang memungkinkan adanya *check and balance*, yaitu untuk memastikan bahwa perusahaan dan direksi telah dijalankan sesuai dengan kepentingan jangka panjang pemegang saham serta dengan integritas.** Penulis menemukan penggunaan prinsip ini dalam aspek akuntabilitas, responsibilitas dan independensi yang diterapkan PT. Garuda Indonesia dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia memiliki struktur yang jelas, sehingga para unit terkait memiliki tanggung jawabnya masing-masing dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penulis memberikan contoh, misalnya unit *in-flight service* mengurus produk-produk yang akan diberikan/dipasarkan oleh Garuda Indonesia di dalam pesawat. Masyarakat bisa menemukan produk-produk tersebut di dalam majalah, selain itu setiap penerbangan diberikan snack dan minuman di dalam pesawat. Unit *in-flight service* juga merancang menu-menu makanan yang ditawarkan oleh PT. Garuda Indonesia, dekorasi interior pesawat sesuai kelas penerbangan. Unit Ground service merancang pelayanan mulai dari pelayanan di *boarding lounge*, *ticketing*, sampai bagian *check-in* penumpang. Unit *Ground service* juga mengatur berapa lama bagasi keluar setelah penumpang keluar dari pesawat. Unit *cabin service* mengatur pramugari sebagai pelaksana lapangan dari Garuda Indonesia Experience. Unit *cabin service* menyesuaikan hal tersebut dengan buku manual tentang *cabin crew*. Garuda Indonesia menggunakan *internal auditor* dan unit *risk management* sebagai pengawas dari pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Hal ini bertujuan agar unit-unit terkait bisa mengassess resiko sedini mungkin, sehingga Garuda Indonesia Experience ketika dikeluarkan benar-benar menjadi sebuah strategi layanan yang berbeda dengan perusahaan lainnya. Garuda Indonesia melakukan pengawasan untuk membuktikan ketiadaan KKN di dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia menimbang keuntungan maupun kerugian ketika Garuda Indonesia Experience diluncurkan pada saat pelaksanaan formulasi strategi. **Hak memberikan suara (*voting rights*) adalah hal yang utama dalam hak kepemilikan saham.** Penulis menemukan prinsip ini dalam cara Garuda Indonesia mengatasi pertentangan, dominasi, konflik kepentingan yang terjadi pada saat pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Komisaris, direksi, dan unit-unit terkait ketika sedang melaksanakan rapat pembahasan Garuda Indonesia Experience sering menemukan *deadlock* saat pengambilan keputusan. Garuda Indonesia menggunakan voting untuk mempersingkat waktu, supaya pembahasan tidak berlarut-larut. Voting ditujukan supaya hasil keputusan yang dibuat benar-benar mencerminkan keputusan yang akan diambil oleh

perusahaan. Voting juga digunakan supaya tidak terjadi debat-debat berkepanjangan yang hanya akan menimbulkan konflik. Garuda Indonesia menghindari konflik yang dampaknya merugikan perusahaan. Voting menjamin independensi dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Penulis menganggap hal ini dikarenakan dalam setiap pengambilan keputusan, Garuda Indonesia hanya mendasarkan pada kepentingan mayoritas dibandingkan dengan kepentingan segelintir orang. Sistem voting juga menunjukkan penerapan aspek kesetaraan di antara para pemegang saham dalam pengambilan keputusan. **Saham-saham yang dipegang oleh pihak lain berdasarkan kepercayaan harus diambil suaranya sesuai dengan kepentingan pemilik aslinya tanpa ada keraguan.** Penulis menemukan hal ini dalam pelaksanaan aspek kesetaraan (*fairness*) pada saat formulasi strategi Garuda Indonesia Experience oleh PT. Garuda Indonesia. Garuda Indonesia secara unit akan melibatkan para karyawannya untuk ikut serta dalam pembahasan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Metode yang digunakan tidak hanya rapat, akan tetapi melalui event-event perlombaan yang dilaksanakan unit *service*, FGD, *sharing session*, dan workshop. Garuda Indonesia menggunakan hal ini untuk menampung feedback yang dapat digunakan untuk menyempurnakan Garuda Indonesia Experience. Garuda Indonesia secara korporat terlihat tidak melibatkan para karyawan, karena pembahasan strategi hanya dilakukan oleh para top manajer, akan tetapi pada saat RUPS, hasil yang dibawah oleh para VP merupakan hasil dari pembahasan dengan karyawan yang berada di unit-unit terkait. VP adalah perwakilan dari para karyawan untuk menyatakan pendapat dalam pelaksanaan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Saham-saham yang dimiliki oleh Garuda Indonesia jika dilihat komposisinya, maka terdapat serikat karyawan sebagai salah satu pemilik saham minoritas. Hal-hal yang disampaikan oleh penulis diatas bisa menggambarkan penerapan aspek kesetaraan di antara para pemegang saham. Pemegang saham mayoritas tidak serta merta bisa menentukan apa yang dikehendaki dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, akan tetapi ada mekanisme yang harus dilewati dalam pengambilan sebuah keputusan.

E. Penutup

Garuda Indonesia hanya menerapkan sebagian besar prinsip GCG dalam penerapan formulasi strategi Garuda Indonesia Experience. Prinsip seperti transparansi dan pengungkapan, serta kesetaraan jika dilihat secara korporat hanya berjalan secara satu arah (hanya kepada pihak internal saja), sedangkan untuk prinsip lainnya, Garuda Indonesia telah melaksanakannya dengan baik. Penulis memberikan saran kepada pihak Garuda Indonesia terkait penerapan Good Corporate Governance dalam formulasi strategi Garuda Indonesia Experience, antara lain : PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. secara korporat lebih menerima masukan dari karyawan maupun masyarakat (pelanggan) untuk dijadikan sebagai *feedback* dalam pelaksanaan formulasi strategi dan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. meningkatkan penggunaan sistem informasi, seperti website, call center, corporate secretary dalam mempublikasikan informasi yang berkaitan dengan formulasi strategi (walaupun hanya secara general).



DAFTAR PUSTAKA

- Alijoyo, Antonius dan Zaini, Subarto. 2004. *Komisaris Independen, Penggerak Praktek GCG di Perusahaan*. Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia
- Anandarajah, Kala. 2001. "The New Corporate Governance Code in Singapore". *Journal of International Financial Markets*, Vol. 3 (6). 2001
- Annual Report PT. Garuda Indonesia tahun 2010, 2011, 2013*. Jakarta : PT.Garuda Indonesia
- Arikunto, Suharsimi. 2005. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Balfas, Hamud. M. 2006. *Hukum Pasar Modal Indonesia*. Jakarta : PT. Tatanusa
- Cross, Stuart R. 2004. "Corporate Governance, Information Technology and the Electronic Company in the United Kingdom". *Journal of Information & Communications Technology Law*, Vol. 13 (2), 2004
- Effendi, Muh. Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Emrizon, Joni. 2007. *Prinsip-prinsip Good Corporate Governance*. Yogyakarta : Gentra Press
- Freeman, R. Edward. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge : Cambridge University Press
- Fuady, Munir. 2005. *Perlindungan Pemegang Saham Minoritas*. Bandung : CV. Utomo

commit to user

- Ghony, M. Djunaidi & Almanshur, Fauzan. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media
- Ghozali, Imam dan Anis Chariri. 2007. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jati, Gentur Putro. 2015. *Faisal Basri Sepakat dengan Rizal Ramli soal Pesawat Garuda*. Berita CNN Indonesia tanggal 18 Agustus 2015 diperoleh melalui <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150818091546-92-72792/faisal-basri-sepakat-dengan-rizal-ramli-soal-pesawat-garuda/> di akses pada tanggal 15 September 2015 pukul 15.35
- Khairandy, Ridwan & Malik, Camelia. 2007. *Good Corporate Governance*. Yogyakarta : Total Media
- Kissane, Marry E. 1997. Global Gadfiles : Applications and Implementations of U.S – Style Corporate Governance Abroad. *New York Law School Journal of International and Comparative Law*, Vol. 17. 1997
- Lazarev, Nikolai. 2006. On Certain Issues of The Modern Corporate Governance Reform in Rusia. *International Company and Comercial Law Review*, Volume 17 (5). 2006
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda
- Pearce II, John. A & Robinson, Jr., Richard. B. 2008. *Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Edisi 10 Buku 1. Jakarta : Salemba Empat
- Norwani, Norlia Mat, Mohamad, Zam Zuriyati & Chek, Ibrahim Tamby. 2011. “Corporate Governance Failure and Its Impact on Financial Reporting Within Selected Companies”. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (21). 2011
- Nurgiyantoro, B dkk. 2009. *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta : Gadjahmada University Press.
- Nugroho, Bagus Adi. 2013. “Implementasi dan Implikasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Dalam Upaya Pencegahan Kredit Macet (Studi Di Bank Jateng Cabang Surakarta)”. *Skripsi Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret Surakarta*
- PT. Garuda Indonesia. 2015. *Corporate Persentation PT. Garuda Indonesia tanggal 30 Juni 2015*. Jakarta : PT. Garuda Indonesia
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sheikh, Salem. 1998. “Introduction to the Corporate Governance Themed Issue”. *International Company and Commercial Law Review*. Vol. 9 (10) 1998

- Singarimbun, Masri & Effendi, Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES
- Smerdon, Richard. 1998. *A Practical Guide To Corporate Governance*. London : Sweet & Maxwell
- Sonza, Igor Bernardi dan Kloeckner, Gilberto de Oliveira. 2014. "Does Corporate Governance Influence the Efficiency of Brazilian Companies?". *Journal of Revista Contabilidade & Financas-USP*, Vol. 25 (65). 2014
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta
- Sukmana, Yoga. 2015. *Garuda Akhirnya Meraup Laba*. Berita Kompas tanggal 29 Juli 2015 diperoleh melalui <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2015/07/29/1502595/Garuda.Indonesia.Akhirnya.Raup.Laba> di akses pada tanggal 15 September 2015 pukul 15.47
- www.bps.go.id diakses pada tanggal 13 September 2015 pukul 16.15
- Surat Keputusan Menteri BUMN NO. 117/M-MBU/2002 Tanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan GCG pada BUMN
- Surya, Indra & Yustiavandana, Ivan. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta : Kencana
- Sutedi, Adrian. 2012. *Good Corporate Governance*, Cetakan ke 2. Jakarta : Sinar Grafika
- Sutopo, H.B. 2006. *Penelitian Kualitatif : Dasar Teori dan Terapannya Dalam Penelitian*. Surakarta : Universitas Sebelas Maret
- Taniredja, Tukiran dan Mustafidah, Hidayati. 2011. *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*. Bandung : Alfabeta
- Thompson, Jr., Arthur. A & Strickland III, A.J. 1999. *Strategic Management : Concept and Cases*. New York : Irwin McGraw-Hill
- Tjager, I Nyoman, Dkk. 1999. *Corporate Governanve – Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Jakarta : Prenhalindo
- Tjiptono, Fandy. 1995. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Andi Offset
- Wahyudi, Isa & Azheri, Busyra. 2008. *Corporate Social Responsibility : Prinsip, Pengaturan, dan Implementasi*. Malang : In-Trans Publishing

commit to user

- Warsono, dkk. 2009. *Corporate Governance Concept and Model*. Yogyakarta : Center for Good Corporate Governance Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada
- Widyasari, Dini Claudia. 2013. "Penerapan Good Corporate Governance di PDAM Kota Surakarta". *Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sebelas Maret Surakarta*
- Wilamarta, Misardi. 2002. *Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance*, Cetakan ke 2. Jakarta : Program Pascasarjana, Fakultas Hukum Universitas Indonesia

