
PERMASALAHAN MANAJAMEN PADA BUMN STUDI KASUS PT GARUDA INDONESIA (PERSERO) TBK

Oleh:
Mezi Perdana, Titi Darmi

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Muhammadiyah Bengkulu, Indonesia
E-mail Korespondensi: perdanamezi1@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini membahas kesesuaian strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan strategi bisnis pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menggunakan pendekatan *strategic fit*. Dalam menghadapi dinamika industri penerbangan yang semakin kompetitif, Garuda Indonesia perlu memastikan bahwa strategi bisnis sejalan dengan strategi pengelolaan SDM. Studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi, peningkatan layanan pelanggan, dan penguatan budaya organisasi untuk mendukung strategi bisnis berbasis diferensiasi layanan. Analisis kerangka manajemen strategik menyoroti kekuatan perusahaan pada kualitas layanan dan profesionalitas SDM, namun juga mengidentifikasi kelemahan pada efisiensi operasional dan manajemen keuangan. Oleh karena itu, perbaikan diperlukan dalam integrasi strategi SDM dengan strategi bisnis, terutama pada pelatihan berkelanjutan, optimalisasi teknologi, dan penerapan manajemen kinerja yang adaptif. Hasil kajian menegaskan bahwa keberhasilan strategi bisnis Garuda Indonesia sangat bergantung pada kemampuan perusahaan mengelola SDM secara tepat untuk menghadapi tantangan global dan meningkatkan daya saing.

Kata Kunci: *Strategic fit; manajemen sumber daya manusia; strategi bisnis; Garuda Indonesia; daya saing perusahaan*

Abstract

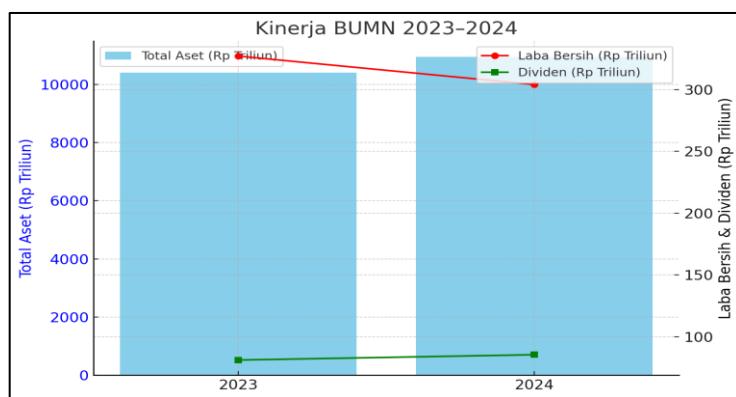
This study examines the alignment of human resource management (HRM) strategies with business strategies at PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk using a *strategic fit* approach. Facing increasing competitiveness in the aviation industry, Garuda Indonesia must ensure that its business strategies align with HRM strategies. The case study shows that the company has implemented competency-based HRM, enhanced customer service, and strengthened organizational culture to support a service differentiation business strategy. Strategic management analysis highlights the company's strengths in service quality and HR professionalism, but also identifies weaknesses in operational efficiency and financial management. Therefore, improvements are needed in integrating HRM with business strategies, particularly through continuous training, technology optimization, and adaptive performance management. The findings confirm that the success of Garuda Indonesia's business strategy heavily relies on effectively managing HR to meet global challenges and enhance corporate competitiveness.

Keywords: *Strategic fit; human resource management; business strategy; Garuda Indonesia; corporate competitiveness*

A. Pendahuluan

Berstatus sebagai pelaku ekonomi strategis, BUMN memegang peran ganda: pencipta nilai komersial sekaligus penyedia layanan publik yang vital. Skala ekonominya sangat besar Kementerian BUMN melaporkan total aset konsolidasi BUMN pada 2024 mencapai sekitar Rp10.950 triliun, naik sekitar 5,3% dibanding 2023 (IDNFinancials, 2025). Di sisi

kontribusi fiskal, setoran dividen BUMN pada 2024 tercatat Rp85,5 triliun, sesuai target yang ditetapkan pemerintah (Liputan6, 2025). Namun, laba bersih konsolidasi BUMN pada 2024 justru mengalami penurunan, yakni Rp304 triliun, lebih rendah dibanding Rp327 triliun pada 2023, yang menunjukkan masih adanya tantangan dalam efisiensi manajemen BUMN (GoodStats, 2025).



Gambar 1. Grafik kinerja BUMN tahun 2023–2024 berdasarkan total aset, laba bersih, dan setoran dividen.

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menghadirkan studi kasus yang relevan mengenai permasalahan manajemen BUMN. Setelah menyelesaikan proses PKPU dan restrukturisasi pada 2022, Garuda menempuh berbagai langkah penyehatan: renegosiasi kewajiban, penataan ulang armada, dan efisiensi biaya. Meski sempat mencatat kinerja positif di 2023 karena adanya extraordinary items hasil restrukturisasi, pada 2024 perusahaan kembali mencatat rugi bersih sekitar USD 69,78 juta akibat kenaikan beban perawatan pesawat serta berkurangnya pendapatan non-operasional (Detik, 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan restrukturisasi harus diikuti penguatan praktik Good Corporate

Governance, disiplin finansial, dan strategi operasional yang adaptif agar kinerja berkelanjutan dapat dicapai (Hutabarat & Astutik, 2022; Nurrohim & Mahrani, 2024).

Selain permasalahan keuangan, Garuda Indonesia juga menghadapi sorotan serius terkait etika bisnis dan transparansi laporan keuangan. Kasus manipulasi pendapatan dalam laporan keuangan tahun 2018, yang sempat ditolak dua komisarisnya, mencerminkan lemahnya penerapan etika profesi akuntansi di tubuh BUMN tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran etika akuntansi di Garuda Indonesia bukan sekadar kesalahan teknis, tetapi berkaitan dengan lemahnya sistem pengawasan dan rendahnya integritas manajemen

(Andriyana & Trisnaningsih, 2022; Amalia dkk., 2024; Sulfie dkk., 2024). Akibatnya, krisis kepercayaan publik muncul dan semakin memperparah beban perusahaan (Pratama, Rizieq, & Oematan, 2025).

Dengan demikian, studi kasus Garuda Indonesia memberikan gambaran nyata mengenai permasalahan manajemen BUMN, baik dari sisi keuangan, operasional, maupun etika. Hal ini memperlihatkan urgensi penerapan tata kelola yang baik, independensi manajerial, serta penguatan fungsi pengawasan agar BUMN dapat berperan optimal sebagai pilar ekonomi negara (Aziiz, 2020; Mutia, 2025).

B. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi kasus yang difokuskan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami secara mendalam bagaimana implementasi manajemen strategik dijalankan dalam perusahaan penerbangan nasional tersebut. Data dikumpulkan melalui studi kepustakaan dengan menelaah berbagai literatur berupa jurnal, buku, laporan tahunan perusahaan, serta berita resmi yang relevan dengan topik penelitian. Analisis dilakukan secara deskriptif, yaitu dengan menguraikan fenomena yang ada berdasarkan fakta dan informasi yang terkumpul, kemudian dikaitkan dengan teori manajemen strategik, khususnya konsep strategic fit antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia.

Teknik Analisis Data Analisis dilakukan secara deskriptif-analitis, dengan tahapan:

- 1) Pengumpulan dan kategorisasi data berdasarkan tema utama, yaitu strategi bisnis, strategi SDM, dan integrasinya.
- 2) Pemetaan strategi SDM terhadap strategi bisnis menggunakan kerangka *strategic fit*, untuk menilai kesesuaian, kekuatan, dan kelemahan implementasi strategi.
- 3) Analisis komparatif untuk menghubungkan praktik perusahaan dengan teori manajemen strategik, serta mengidentifikasi kesenjangan dan peluang perbaikan.

Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari literatur akademik, dokumen perusahaan, dan laporan media. Selain itu, proses analisis dilakukan secara sistematis dan berulang untuk memastikan konsistensi temuan.

Dengan desain ini, penelitian mampu memberikan gambaran komprehensif tentang praktik manajemen strategik Garuda Indonesia, sekaligus menilai kesesuaian strategi SDM dengan strategi bisnis dalam menghadapi tantangan global dan industri penerbangan yang kompetitif.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tinjauan Umum Manajemen BUMN

Manajemen Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki karakteristik unik karena berada pada posisi ganda: berorientasi pada pencapaian keuntungan (profit oriented) sekaligus melayani kepentingan publik (public service

oriented). Sebagai entitas bisnis milik negara, BUMN diatur oleh Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN dan diarahkan untuk menjadi pilar ekonomi nasional. BUMN memiliki skala operasi yang sangat luas, mencakup sektor energi, transportasi, telekomunikasi, hingga jasa keuangan. Kementerian BUMN mencatat bahwa pada tahun 2024 total aset konsolidasi BUMN mencapai Rp10.950 triliun dengan setoran dividen Rp85,5 triliun ke kas negara, menunjukkan perannya yang signifikan dalam menopang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) (Liputan6, 2025).

Dalam perspektif manajemen, BUMN menghadapi tantangan kompleks terkait tata kelola, efektivitas operasional, serta akuntabilitas. Salah satu konsep penting adalah penerapan Good Corporate Governance (GCG), yang bertujuan menciptakan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan fairness. Namun, dalam praktiknya, implementasi GCG di banyak BUMN masih belum optimal, ditandai dengan adanya kasus penyimpangan keuangan, konflik kepentingan, serta rendahnya integritas manajerial. Misalnya, kasus manipulasi laporan keuangan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa penerapan etika profesi akuntansi dan pengawasan internal masih lemah (Amalia dkk., 2024).

Dengan demikian, manajemen BUMN tidak hanya dituntut untuk mencapai target finansial, tetapi juga menjaga integritas tata kelola agar dapat menciptakan keberlanjutan usaha.

Oleh karena itu, strategi manajemen BUMN harus diarahkan pada perbaikan struktur organisasi, peningkatan efisiensi, serta penguatan sistem pengawasan internal yang berlandaskan prinsip-prinsip etika bisnis (Andriyana & Trisnaningsih, 2022).

Dalam perspektif manajemen, BUMN menghadapi tantangan kompleks terkait tata kelola, efektivitas operasional, serta akuntabilitas. Salah satu konsep penting adalah penerapan Good Corporate Governance (GCG), yang bertujuan menciptakan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan fairness. Namun, dalam praktiknya, implementasi GCG di banyak BUMN masih belum optimal, ditandai dengan adanya kasus penyimpangan keuangan, konflik kepentingan, serta rendahnya integritas manajerial. Misalnya, kasus manipulasi laporan keuangan pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa penerapan etika profesi akuntansi dan pengawasan internal masih lemah (Amalia dkk., 2024).

Selain itu, manajemen BUMN juga dihadapkan pada tantangan efisiensi dan daya saing di tengah tekanan globalisasi. Banyak BUMN yang masih bergantung pada perlindungan pemerintah, sehingga inovasi bisnis dan efisiensi biaya sering kali terabaikan. Dalam konteks ini, penguatan fungsi manajemen strategis menjadi sangat penting agar BUMN tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika pasar. Penelitian menunjukkan bahwa penguatan struktur organisasi, peningkatan kompetensi sumber

daya manusia, serta modernisasi teknologi menjadi kunci keberhasilan transformasi BUMN di era digital (Hutabarat & Astutik, 2022). Dengan demikian, manajemen BUMN tidak hanya dituntut untuk mencapai target finansial, tetapi juga menjaga integritas tata kelola agar dapat menciptakan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, strategi manajemen BUMN harus diarahkan pada perbaikan struktur organisasi, peningkatan efisiensi, serta penguatan sistem pengawasan internal yang berlandaskan prinsip-prinsip etika bisnis (Andriyana & Trisnawingsih, 2022).

Permasalahan Umum BUMN di Indonesia

Permasalahan yang dihadapi BUMN di Indonesia dapat dikategorikan dalam tiga aspek utama: keuangan, operasional, dan etika manajerial. Dari sisi keuangan, sejumlah BUMN mengalami beban utang yang tinggi serta ketergantungan pada subsidi atau dukungan pemerintah. Sebagai contoh, PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk sempat menjalani proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) pada 2022 akibat krisis likuiditas yang berkepanjangan. Meskipun restrukturisasi berhasil menekan kewajiban jangka pendek, kinerja keuangan Garuda masih menghadapi tekanan akibat tingginya biaya operasional dan fluktuasi pendapatan (Nurrohim & Mahrani, 2024).

Dari sisi operasional, banyak BUMN menghadapi persoalan efisiensi dan daya saing. Garuda Indonesia, misalnya, mengalami penurunan profitabilitas akibat

tingginya beban perawatan armada serta rendahnya diversifikasi pendapatan. Hal ini menunjukkan perlunya strategi manajemen yang lebih adaptif dalam menghadapi dinamika pasar transportasi udara global (Hutabarat & Astutik, 2022).

Sementara itu, dari sisi etika dan tata kelola, sejumlah kasus pelanggaran etika akuntansi menunjukkan lemahnya sistem pengawasan di tubuh BUMN. Kasus manipulasi laporan keuangan Garuda Indonesia pada 2018 memperlihatkan adanya pelanggaran prinsip transparansi dan integritas, yang berdampak pada hilangnya kepercayaan publik. Penelitian menegaskan bahwa pelanggaran etika profesi akuntansi di Garuda tidak hanya berdampak pada citra perusahaan, tetapi juga memperburuk krisis manajemen yang tengah dihadapi (Sulfie dkk., 2024; Pratama, Rizieq, & Oematan, 2025).

Studi Kasus: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk

PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perusahaan penerbangan nasional yang menjadi tulang punggung transportasi udara di Indonesia. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, Garuda menghadapi berbagai tantangan serius baik dari sisi finansial, tata kelola, maupun daya saing global. Sejak pandemi COVID-19, maskapai ini mengalami tekanan berat akibat penurunan jumlah penumpang yang signifikan, sehingga berdampak langsung pada kinerja keuangannya. Pada tahun 2020, Garuda mencatat kerugian mencapai lebih dari Rp15 triliun

akibat beban operasional yang tinggi dan minimnya pemasukan (IDNFinancials, 2025).

Selain masalah pandemi, Garuda juga sempat menghadapi sorotan publik terkait praktik tata kelola perusahaan yang dinilai tidak transparan. Kasus pengadaan pesawat hingga kontrak leasing yang merugikan perusahaan memperburuk kondisi finansialnya. Namun, upaya restrukturisasi utang yang dilakukan sejak 2021 menunjukkan adanya harapan baru untuk pemulihan. Pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas juga berperan besar dalam proses penyelamatan, baik melalui dukungan kebijakan maupun restrukturisasi bersama kreditur internasional (Liputan6, 2025).

Dari sisi layanan, Garuda

tetap mempertahankan citranya sebagai maskapai full service dengan standar pelayanan premium. Bahkan, Garuda beberapa kali meraih penghargaan internasional sebagai salah satu maskapai dengan layanan terbaik di Asia. Meski demikian, meningkatnya kompetisi dari maskapai berbiaya rendah (low cost carrier) seperti Lion Air dan AirAsia, menuntut Garuda untuk lebih adaptif dalam strategi bisnisnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa tata kelola yang baik, efisiensi biaya, serta inovasi layanan menjadi kunci keberlangsungan perusahaan penerbangan nasional di tengah dinamika industri global (GoodStats, 2025; Detik, 2025).

Tabel 1. Analisis Manajemen pada Garuda Indonesia

Aspek Manajemen	Kondisi pada Garuda Indonesia	Tantangan	Strategi yang Diterapkan
Manajemen Keuangan	Mengalami kerugian signifikan akibat pandemi dan tingginya biaya operasional.	Beban utang tinggi, arus kas negatif.	Restrukturisasi utang, efisiensi biaya, peningkatan pendapatan dari kargo.
Manajemen SDM	Memiliki ribuan karyawan termasuk pilot, teknisi, dan kru kabin.	Kelebihan jumlah karyawan saat krisis, tuntutan kesejahteraan.	Program pensiun dini, efisiensi tenaga kerja, pelatihan digitalisasi.
Manajemen Operasional	Mengoperasikan penerbangan domestik dan internasional dengan armada terbatas.	Persaingan dengan maskapai LCC (low-cost carrier), biaya bahan bakar tinggi.	Optimalisasi rute, pengurangan armada tidak produktif, fokus pada rute menguntungkan.
Manajemen Pemasaran	Citra sebagai maskapai premium nasional.	Kehilangan kepercayaan publik akibat skandal dan layanan.	Rebranding layanan, promosi digital, kerja sama pariwisata.
Manajemen Strategis	Status BUMN dengan peran strategis bagi negara.	Tekanan politik, intervensi pemerintah, persaingan global.	Restrukturisasi melalui PKPU, kolaborasi dengan mitra internasional.

Sumber : Analisis Hasil, 2025

Manajemen Garuda Indonesia menghadapi kompleksitas tinggi

terutama dalam aspek keuangan, operasional, dan sumber daya manusia. Dari sisi keuangan, beban

utang yang besar menjadi masalah utama, sehingga restrukturisasi menjadi strategi penting untuk menjaga keberlangsungan usaha (IDNFinancials, 2025). Pada aspek SDM, perusahaan menghadapi kelebihan karyawan saat krisis, sehingga diterapkan program pensiun dini serta pelatihan agar tenaga kerja lebih adaptif pada era digital (Liputan6, 2025). Dalam operasional, Garuda berfokus pada rute yang menguntungkan dengan mengurangi armada yang tidak produktif, serta meningkatkan kontribusi bisnis kargo. Dari sisi pemasaran, citra Garuda sebagai maskapai premium perlu dipulihkan melalui strategi rebranding dan promosi digital (GoodStats, 2025). Sementara itu, secara strategis, Garuda tetap memiliki posisi penting sebagai maskapai BUMN, sehingga kolaborasi dengan mitra internasional dan dukungan pemerintah menjadi kunci untuk bangkit dari krisis (Detik, 2025).

D. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan studi kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, penelitian ini menemukan bahwa kesesuaian strategi sumber daya manusia (SDM) dengan strategi bisnis masih memerlukan penguatan agar perusahaan mampu menghadapi dinamika industri penerbangan yang semakin kompetitif. Temuan utama menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keunggulan pada kompetensi SDM, kualitas layanan, dan budaya organisasi, namun masih menghadapi kelemahan pada efisiensi operasional, manajemen keuangan, dan integrasi strategi SDM dengan strategi bisnis.

Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang adaptif melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan manajemen kinerja, dan optimalisasi teknologi untuk mendukung strategi diferensiasi layanan. Secara teoritis, penelitian ini menguatkan konsep *strategic fit*, yang menegaskan bahwa keberhasilan strategi bisnis sangat bergantung pada kemampuan perusahaan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis, terutama dalam menghadapi tekanan pasar global.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar Garuda Indonesia melakukan integrasi strategi SDM dan strategi bisnis secara lebih konsisten, menguatkan kapasitas SDM melalui pengembangan kompetensi dan program pelatihan berkelanjutan, serta memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Selain itu, peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola perusahaan menjadi kunci untuk mengembalikan kepercayaan publik, sementara inovasi layanan dan restrukturisasi operasional penting agar perusahaan tetap kompetitif dan tangguh. Dengan penerapan langkah-langkah tersebut secara simultan, PT Garuda Indonesia diharapkan mampu meningkatkan daya saing, menyesuaikan strategi bisnis dengan SDM secara efektif, serta memastikan keberlanjutan operasional dan kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

Amalia, C., Safitri, N., Zahrani, L., Wardani, E. A., & Saridawati, S. (2024). Etika dalam Praktik Akuntansi Keuangan (Studi Kasus PT Garuda Indonesia

- Tbk). *Journal Sains Student Research*, 2(3), 741–747.
- Andriyana, H., & Trisnaningsih, S. (2022). Analisis Pelanggaran Etika dan Kode Etik Profesi Akuntan di Era Persaingan yang Kompetitif (Studi Kasus PT Garuda Indonesia (Persero), Tbk.). *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 16(6), 2304–2318.
- Aziz, I. N. (2020). Analisis Manajemen Krisis: Studi Kasus PT Garuda Indonesia. *ResearchGate*. Diakses dari https://www.researchgate.net/publication/374867745_ANALISIS_MANAJEMEN_KRISIS_STUDI_KASUS_PT_GARUDA_INDONESIA.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. (2013). *Permasalahan BUMN di Indonesia*. Jakarta: Sekretariat Jenderal DPR RI. Diakses dari https://berkas.dpr.go.id/setjen/dokumen/apbn_Permasalahan_BUMN_di_Indonesia20130321165159.pdf
- Detik. (2025). Garuda Indonesia Ungkap Strategi Restrukturisasi untuk Pulihkan Kinerja. Diakses pada 25 Agustus 2025, dari <https://www.detik.com>
- GoodStats. (2025). Kinerja Keuangan Garuda Indonesia 2024-2025: Tantangan dan Prospek. Diakses pada 25 Agustus 2025, dari <https://www.goodstats.id>
- Hutabarat, J. F., & Astutik, E. P. (2022). Analisis Kinerja Keuangan pada PT Garuda Indonesia Tbk pada Tahun Sebelum Pandemi dan Saat Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada Tahun 2017–2021). *Jurnal Economina*, 1(4), 985–995.
- IDNFinancials. (2025). Garuda Indonesia Catatkan Laba Bersih di Kuartal I-2025. Diakses pada 25 Agustus 2025, dari <https://www.idnfinancials.com>
- Liputan6. (2025). Garuda Indonesia Berhasil Peroleh Laba Bersih Rp1,6 Triliun di Tahun 2024. Diakses pada 25 Agustus 2025, dari <https://www.liputan6.com>
- Mutia. (2025, Januari 6). Belajar dari Kasus PT Garuda Indonesia: Pentingnya Integritas dan Transparansi dalam Laporan Keuangan. *Kompasiana*. Diakses dari https://www.kompasiana.com/mutia_06548/677bec89ed641526f43ddab3/belajar-dari-kasus-pt-garuda-indonesia-pentingnya-integritas-dan-transparansi-dalam-laporan-keuangan.
- Nurrohim, H. A., & Mahrani, S. (2024). Pengaruh Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) terhadap Kinerja Keuangan Industri Maskapai Penerbangan Nasional: Studi Kasus Laporan Keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Tahun 2022. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 4330–4345.
- Pratama, E. F., Rizieq, A., & Oematan, D. J. (2025). Analisis Pelanggaran Etika Profesi Akuntansi: Studi Kasus PT Garuda Indonesia Tbk. *Journal Social Society*, 5(1), 229–240.
- Sulfie, A. A., Turrohmah, D., Millah, I., Fatmawati, N. A., & Yanti, T. D. (2024). Analisis Pelanggaran Etika Profesi Akuntansi: Studi Kasus PT Garuda Indonesia. *Journal of Comprehensive Science (JCS)*, 3(5).