

Konflik Organisasi di PT Garuda Indonesia: Analisis Kasus Perusahaan Penerbangan Nasional

Aprinawati¹, Imamul Khaira², Agnes Mika Cristina Br.Manik³, Amanda Agustin⁴, Ayu Triani Hutagalung⁵

^{1,2,3,4,5}Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Jl. Willem Iskandar/Pasar V, Medan, Sumatera Utara – Indonesia
aprinawati@unimed.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the main causes of conflict occurring at PT Garuda Indonesia, the impact of these conflicts on the company's performance, and to provide strategic recommendations to prevent similar conflicts in the future. This research employs a qualitative method with a literature review approach, where data is collected through literature studies from various academic sources, articles, and company reports related to the conflicts that have occurred at PT Garuda Indonesia. The findings indicate that the conflicts at PT Garuda Indonesia are caused by weak internal oversight, conflicts of interest, and a lack of management transparency. The impact of these conflicts is reflected in decreased employee morale, a damaged corporate reputation, and dissatisfaction among management and shareholders. This research implies the importance of implementing good corporate governance and the need for stricter oversight systems to manage and prevent conflicts within the organization. The company is expected to improve relationships with all stakeholders through transparency and effective communication.

Keywords: Garuda, Conflict, Management, Smuggling

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab utama konflik yang terjadi di PT Garuda Indonesia, dampak konflik tersebut terhadap kinerja perusahaan, serta memberikan saran strategis untuk mencegah terjadinya konflik serupa di masa depan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan literature review, di mana data dikumpulkan melalui studi literatur dari berbagai sumber akademik, artikel, dan laporan perusahaan terkait konflik yang terjadi di PT Garuda Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik di PT Garuda Indonesia disebabkan oleh lemahnya pengawasan internal, konflik kepentingan, dan kurangnya transparansi manajemen. Dampak konflik ini terlihat pada penurunan moral karyawan, reputasi perusahaan yang rusak, dan ketidakpuasan antara manajemen dan pemegang saham. Penelitian ini mengimplikasikan pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik, serta perlunya sistem pengawasan yang lebih ketat untuk mengelola dan mencegah konflik dalam organisasi. Perusahaan diharapkan dapat memperbaiki hubungan dengan semua pemangku kepentingan melalui transparansi dan komunikasi yang efektif.

Kata Kunci: Garuda, Konflik, Manajemen, Penyeludupan

Copyright (c) 2024 Aprinawati, Imamul Khaira, Agnes Mika Cristina Br.Manik, Amanda Agustin, Ayu Triani Hutagalung

✉ Corresponding author: Aprinawati

Email Address: aprinawati@unimed.ac.id (Jl. Willem Iskandar / Pasar V, Medan, Sumatera Utara – Indonesia)

Received 04 November 2024, Accepted 12 November 2024, Published 19 November 2024

PENDAHULUAN

Konflik organisasi adalah fenomena yang lazim terjadi dalam lingkungan kerja dan sering kali disebabkan oleh perbedaan kepentingan, pandangan, nilai, atau tujuan di antara anggota organisasi (Sekarsari, 2023). Di Indonesia, konflik dalam perusahaan dapat berdampak signifikan, baik terhadap produktivitas kerja, reputasi perusahaan, maupun moral karyawan. Salah satu perusahaan yang menjadi sorotan besar dalam hal ini adalah PT Garuda Indonesia. PT Garuda Indonesia Tbk. adalah maskapai penerbangan nasional Indonesia yang didirikan pada tahun 1949 dan berkantor pusat di Jakarta, Indonesia. Konflik-konflik ini memberikan gambaran nyata tentang betapa pentingnya tata

kelola perusahaan yang baik dalam mencegah serta menangani potensi masalah yang ada di dalam organisasi (Mulyanti, 2021).

Pada tahun 2020, PT Garuda Indonesia menghadapi krisis besar yang mencoreng reputasinya secara nasional dan internasional. Krisis ini berpusat pada kasus penyelundupan motor Harley Davidson dan sepeda Brompton yang dilakukan oleh Direktur Utama saat itu (Kho, 2020). Di sisi lain, masyarakat luas mengecam tindakan ini sebagai bentuk perilaku tidak etis yang merusak citra perusahaan. Kasus penyelundupan ini membuka tabir lemahnya sistem pengawasan di tubuh Garuda Indonesia, khususnya dalam hal pengendalian perilaku eksekutif (Nizar, 2023).

Ketidakpercayaan karyawan terhadap manajemen semakin meningkat ketika perusahaan tidak memberikan respons yang memadai terhadap kasus tersebut. Banyak karyawan yang merasa bahwa kasus penyelundupan ini hanya puncak dari gunung es, mencerminkan masalah yang lebih mendalam terkait budaya organisasi dan tata kelola yang lemah (Supeni, 2021). Proses investigasi ini memicu konflik lebih lanjut, di mana manajemen perusahaan berusaha mempertahankan posisinya, sementara pemerintah mendorong adanya reformasi besar-besaran di tubuh Garuda Indonesia (Zulaikha, 2023).

Selain itu, konflik antara pemegang saham dan manajemen memperlihatkan bahwa tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) belum diterapkan secara optimal di Garuda Indonesia. Akibat dari konflik ini, muncul dorongan dari berbagai pihak untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di setiap level perusahaan (Fauzi, 2024).

Sebagai bagian dari penyelesaian konflik, pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas segera bertindak dengan mengganti Direktur Utama serta melakukan audit mendalam terhadap seluruh operasional perusahaan. Pergantian manajemen ini diharapkan dapat mengurangi ketegangan antara karyawan dan manajemen, sekaligus memulihkan kepercayaan publik terhadap maskapai nasional ini (Susanto, 2023). Di sisi lain, konflik ini juga membuka peluang untuk memperbaiki tata kelola perusahaan secara keseluruhan. Salah satu aspek penting yang perlu dibenahi adalah transparansi dalam pengambilan keputusan serta peningkatan keterlibatan karyawan dalam proses manajerial. Manajemen yang responsif terhadap masukan karyawan akan lebih mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif (Sabila, 2024).

Selain itu, kasus penyelundupan yang memicu konflik besar ini juga memberikan pelajaran penting bagi perusahaan lain di Indonesia mengenai pentingnya integritas dan tata kelola yang baik. Konflik yang terjadi di Garuda Indonesia merupakan contoh nyata bagaimana penyimpangan di level tertinggi perusahaan dapat berdampak luas, merusak moral internal dan kepercayaan publik sekaligus (Surya, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor utama yang menyebabkan konflik di PT Garuda Indonesia, dengan fokus pada kasus penyelundupan yang melibatkan Direktur Utama serta ketegangan yang muncul antara manajemen, karyawan, dan pemegang saham. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari konflik tersebut terhadap kinerja operasional perusahaan, termasuk bagaimana ketidakpercayaan karyawan dan

pemangku kepentingan eksternal mempengaruhi reputasi perusahaan, produktivitas, serta stabilitas organisasi.

Konflik organisasi merupakan fenomena yang sering terjadi di berbagai lingkungan kerja dan organisasi. Menurut Sekarsari (2023), konflik organisasi didefinisikan sebagai perbedaan pendapat atau perselisihan yang terjadi antara dua atau lebih anggota organisasi akibat adanya perbedaan dalam tujuan, kepentingan, atau metode untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik dapat muncul di berbagai tingkatan, mulai dari konflik antar individu, antar tim, hingga konflik antar divisi dalam perusahaan. Perbedaan persepsi, gaya komunikasi, hingga kebijakan manajemen yang tidak sejalan dengan harapan karyawan sering kali menjadi penyebab utama terjadinya konflik. Namun, penting untuk dipahami bahwa tidak semua konflik membawa dampak negatif, terutama jika dikelola dengan baik (Mulyanti, 2021). Teori manajemen konflik yang dikembangkan oleh Susanto (2023) menyoroti lima gaya utama dalam menangani konflik di organisasi: *competing* (berkompetisi), *collaborating* (bekerjasama), *compromising* (berkompromi), *avoiding* (menghindar), dan *accommodating* (mengakomodasi).

Efek konflik terhadap organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Kho (2020), sangat beragam, terutama dalam hal produktivitas, kepuasan kerja, dan stabilitas organisasi. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan produktivitas secara signifikan. Konflik manajerial juga dapat timbul dari ketidakmampuan manajemen dalam mempertahankan akuntabilitas yang diperlukan dalam tata kelola perusahaan yang baik

METODE

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *literature review*, di mana data dikumpulkan melalui analisis berbagai sumber literatur akademik, artikel, laporan perusahaan, dan studi kasus yang terkait dengan konflik organisasi di PT Garuda Indonesia. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami secara mendalam pola konflik yang terjadi, faktor-faktor pemicunya, serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan dan para pemangku kepentingan. Studi literatur ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi dari berbagai perspektif dan teori yang relevan, guna menyusun analisis yang komprehensif mengenai dinamika konflik di PT Garuda Indonesia, serta memberikan rekomendasi strategis untuk pengelolaan dan pencegahan konflik serupa di masa depan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian tanpa keterlibatan langsung di lapangan, tetapi dengan mengeksplorasi bukti-bukti dari sumber yang kredibel dan terpercaya.

HASIL DAN DISKUSI

Konflik di PT Garuda Indonesia, terutama yang terjadi pada tahun 2020, dipicu oleh berbagai faktor yang kompleks, di antaranya lemahnya pengawasan internal, konflik kepentingan, serta kurangnya transparansi manajemen. Salah satu kasus yang menonjol adalah penyelundupan motor

Harley Davidson dan sepeda Brompton oleh mantan Direktur Utama. Kasus ini menjadi sorotan publik dan memicu konflik internal yang signifikan antara manajemen dan pemangku kepentingan lainnya, termasuk karyawan, pemerintah, serta masyarakat luas. Menurut teori *agency* (Sekarsari, 2023), konflik ini merupakan contoh dari *agency problem*, di mana manajemen bertindak atas kepentingan pribadi yang bertentangan dengan kepentingan pemegang saham, dalam hal ini pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas. Hal ini menunjukkan bahwa kegagalan dalam menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dapat menjadi penyebab utama konflik.

Penelitian terdahulu mendukung argumen bahwa lemahnya pengawasan internal sering kali menjadi pemicu konflik organisasi. Mulyanti (2021) menjelaskan bahwa konflik terjadi ketika kontrol dan regulasi internal tidak mampu mengawasi perilaku manajemen dengan baik.

Konflik di tingkat manajerial di PT Garuda Indonesia memiliki dampak signifikan terhadap moral dan kinerja karyawan. Ketika terjadi konflik internal, terutama yang melibatkan pemimpin perusahaan, karyawan sering kali merasakan dampak langsung berupa ketidakpastian mengenai arah perusahaan. Menurut teori ketidakpastian (*Uncertainty Theory*), ketika karyawan tidak memiliki informasi yang jelas mengenai keputusan manajerial atau tujuan perusahaan, hal ini dapat menimbulkan kecemasan dan stres.

Dampak konflik di PT Garuda Indonesia juga terlihat dari segi reputasi perusahaan, yang mengalami kerugian signifikan akibat tindakan tidak etis yang dilakukan oleh eksekutif puncak. Reputasi perusahaan adalah aset yang sangat penting dan dapat memengaruhi persepsi publik, kepercayaan konsumen, dan keputusan investasi. Menurut teori reputasi (*Reputation Theory*) yang dikemukakan oleh Sekarsari (2023), reputasi perusahaan dibangun melalui konsistensi dalam perilaku etis dan kinerja.

Akhirnya, dampak konflik pada reputasi perusahaan memiliki konsekuensi jangka panjang yang tidak bisa diabaikan. Reputasi yang baik memerlukan waktu dan usaha untuk dibangun, tetapi dapat rusak dalam sekejap akibat tindakan tidak etis. Menurut teori aset tidak berwujud (*Intangible Asset Theory*), reputasi perusahaan adalah salah satu aset tidak berwujud yang paling berharga. Penelitian oleh Fauzi (2024) menunjukkan bahwa perusahaan dengan reputasi baik cenderung memiliki kinerja finansial yang lebih baik dan ketahanan yang lebih kuat terhadap krisis.

Upaya resolusi konflik di PT Garuda Indonesia menjadi penting ketika pemerintah, sebagai pemegang saham mayoritas, mengambil tindakan cepat untuk mengganti manajemen yang terlibat dalam skandal. Menurut teori tata kelola perusahaan (*Corporate Governance Theory*), perubahan manajemen adalah salah satu strategi untuk memulihkan kepercayaan pemangku kepentingan dan mengembalikan stabilitas organisasi. Penelitian oleh Susanto (2023) menunjukkan bahwa perubahan kepemimpinan dapat membantu perusahaan mengatasi masalah yang berkaitan dengan etika dan reputasi. Dalam konteks Garuda Indonesia, penggantian manajemen bertujuan untuk memperbaiki citra perusahaan dan memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Selain mengganti manajemen, pemerintah juga melakukan audit menyeluruh sebagai langkah untuk memperbaiki tata kelola perusahaan. Audit internal yang komprehensif dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pengawasan dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Menurut teori audit (*Audit Theory*), audit yang efektif dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, sehingga mengurangi risiko terjadinya konflik di masa depan. Penelitian oleh Mansur (2021) menekankan bahwa audit yang dilakukan secara rutin dapat membantu mendeteksi potensi masalah sebelum menjadi konflik yang lebih besar. Dalam hal ini, audit di Garuda Indonesia tidak hanya fokus pada keuangan, tetapi juga pada praktik manajemen dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku.

Akhirnya, upaya resolusi konflik di PT Garuda Indonesia harus berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang lebih kuat dan beretika. Menurut teori budaya organisasi (*Organizational Culture Theory*), budaya yang baik dapat mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung etika dan integritas. Penelitian oleh Sekarsari (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, PT Garuda Indonesia perlu menerapkan program pelatihan dan sosialisasi untuk mengedukasi karyawan tentang pentingnya etika dan tata kelola yang baik. Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat membangun kembali kepercayaan di antara pemangku kepentingan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Studi kasus skandal penyelundupan di PT Garuda Indonesia memberikan gambaran jelas tentang bagaimana tindakan individu di posisi puncak dapat memicu krisis yang meluas dalam sebuah organisasi. Tindakan penyelundupan oleh Direktur Utama yang terjadi pada tahun 2020 menunjukkan bahwa pengawasan internal yang lemah dan tata kelola yang buruk dapat membuka celah bagi perilaku tidak etis. Menurut teori kontrol organisasi (*Control Theory*), sistem pengendalian yang kuat diperlukan untuk mencegah tindakan menyimpang yang dapat merugikan reputasi perusahaan. Penelitian oleh Mulyanti (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem kontrol yang solid lebih mampu mendeteksi dan mencegah perilaku tidak etis di tingkat manajerial. Dalam konteks Garuda, kasus ini mengungkapkan bahwa tanpa kontrol yang memadai, individu dengan kekuasaan dapat dengan mudah mengeksploitasi posisinya untuk keuntungan pribadi.

Selain itu, skandal ini mencerminkan tantangan dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Menurut Kho (2020), tata kelola yang baik melibatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif dari semua pemangku kepentingan. Dalam kasus Garuda, terdapat kekurangan dalam transparansi yang memungkinkan tindakan ilegal tersebut terjadi tanpa sepengetahuan pemangku kepentingan lainnya. Penelitian oleh Nizar (2023) menunjukkan bahwa perusahaan dengan struktur tata kelola yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan risiko konflik yang lebih rendah. Skandal penyelundupan ini menyoroti pentingnya penerapan tata kelola yang baik untuk mencegah terulangnya insiden serupa di masa depan.

Konflik yang muncul akibat skandal ini tidak hanya mempengaruhi manajemen, tetapi juga menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan. Ketidakpastian mengenai masa depan perusahaan dan ketidakpercayaan pada manajemen dapat menurunkan moral dan produktivitas karyawan. Menurut teori konflik organisasi (*Organizational Conflict Theory*), konflik dapat merusak ikatan sosial dalam organisasi dan mengganggu kolaborasi antar tim. Penelitian oleh Susanto (2023) menunjukkan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan penurunan kinerja. Dalam konteks ini, skandal di Garuda menciptakan ketegangan di internal organisasi yang berakibat pada penurunan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Akhirnya, studi kasus ini menekankan pentingnya perbaikan sistem pengawasan dan tata kelola di PT Garuda Indonesia setelah skandal tersebut. Pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas mengambil langkah untuk mengganti manajemen dan melakukan audit menyeluruh. Menurut teori perubahan organisasi (*Organizational Change Theory*), perubahan manajemen dan penguatan sistem pengendalian internal dapat membantu organisasi pulih dari krisis. Penelitian oleh Fauzi (2024) menunjukkan bahwa langkah-langkah perubahan yang terencana dan strategis diperlukan untuk mengatasi dampak krisis dan membangun kembali kepercayaan. Dalam konteks ini, Garuda Indonesia perlu menerapkan kebijakan yang lebih transparan dan akuntabel untuk mencegah terulangnya konflik dan skandal di masa depan, serta untuk memulihkan reputasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Kasus konflik di PT Garuda Indonesia menjadi cerminan jelas mengenai dampak buruk yang dapat ditimbulkan oleh tata kelola perusahaan yang tidak memadai. Skandal penyelundupan yang melibatkan Direksi tidak hanya mengungkapkan lemahnya sistem pengawasan internal, tetapi juga menunjukkan kurangnya transparansi dalam manajemen yang seharusnya menjadi landasan utama bagi kepercayaan antar pemangku kepentingan. Penyebab utama dari konflik ini terletak pada kegagalan dalam mengelola kepentingan yang berbeda antara manajemen, karyawan, dan pemegang saham, yang berakibat pada penurunan moral karyawan serta rusaknya reputasi perusahaan di mata publik. Ketidakpastian yang dihasilkan dari krisis ini menciptakan ketegangan di dalam organisasi, yang jika dibiarkan berlarut-larut dapat berakibat fatal bagi keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, penting bagi Garuda Indonesia untuk tidak hanya memperbaiki aspek-aspek internal yang rusak, tetapi juga untuk mengambil langkah strategis dalam membangun kembali kepercayaan dan citra positif di mata karyawan dan masyarakat.

Untuk menghindari terulangnya konflik yang merugikan di masa depan, PT Garuda Indonesia perlu mengambil langkah-langkah proaktif dalam memperkuat sistem pengawasan internal. Implementasi audit berkala sangat penting untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, sehingga potensi penyimpangan dapat terdeteksi dan ditangani lebih awal. Selain itu, perusahaan harus meningkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan

dan manajemen konflik agar semua pemangku kepentingan merasa terlibat dan memiliki suara dalam arah perusahaan. Terakhir, komunikasi yang lebih proaktif antara manajemen dan karyawan serta pemegang saham perlu dilakukan untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan mengembalikan kepercayaan yang mungkin telah hilang akibat konflik sebelumnya. Langkah-langkah ini tidak hanya akan memperkuat posisi Garuda Indonesia dalam industri penerbangan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif bagi semua pihak.

REFERENSI

- Fauzi, K., & Purbasari, R. (2024). Peran Budaya Organisasi Dalam Manajemen Konflik Pada Tempat Kerja Di Era Digital. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (JBM)*, 20(2), 60-68.
- Kho, Salli (2020) Pengaruh Good Corporate Governance dan Ukuran Perusahaan terhadap Kinerja Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Skripsi thesis*, Prodi Akuntansi.
- Mansur, Andi Rahma Nur Alam, & Evi Sulvionita. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Manajemen Konflik Terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada PT.Bosowa Berlian Motor Cabang Soppeng. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 4(2), 61-68.
- Mulyanti, K., & Nurfadhillah, M. (2021). Pengaruh Kepemilikan Manajerial dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Bumh Yang Terdaftar di BEI Untuk Tahun 2017-2019. *Land Journal*, 2(2), 46–60.
- Nizar Halimatus Sa'diyah, Moch. Syahri, & Nita Widiati. (2023). Patologi Ekonomi Politik Masyarakat Modern dalam Trilogi Novel Negeri Para Bedebah Karya Tere Liye. *Jurnal Onoma: Pendidikan, Bahasa, Dan Sastra*, 9(2), 1044-1067.
- Sabila, A., & Fauziya, F. (2024). Strategi Penerapan Manajemen Konflik Dalam Tim Kerja Di Hotel & Cottages Karang Setra Kota Bandung. *Jurnal Study And Management Research*, 21(1), 18 - 30.
- Sekarsari, G. D. (2023). Kasus Tindakan Perusahaan yang Bertentangan dengan 5 Prinsip Good Corporate Governance.
- Supeni, N., & Ningsih, W. F. (2021). Strategi pengembangan dan analisis swot pada pt. Garuda indonesia TBK. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 15(2), 179–190.
- Surya Pratama, M. A., Setiawan, F., Andriana, E., & Maziya, T. (2023). Manajemen Dalam Penanganan Konflik Dalam Lembaga Pendidikan. *Journal of Islamic Education*, 1(2), 73-80.
- Susanto, P. C., Bontot, I. N., Gautama, N. W., & Dyah Savitri, I. A. M. (2023). Manajemen Konflik Dan Resolusi Konflik: Studi Kasus Pada PT. AFI (ES KRIM AICE). *Seminar Ilmiah Nasional Teknologi, Sains, Dan Sosial Humaniora (SINTESA)*, 5.
- Zulaikha, I., & Murtanto, M. (2023). Pengaruh Good Corporate Governance dan Kinerja Keuangan Terhadap Enterprise Risk Management. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(9), 545-557.