

EKSPLORASI TATA KELOLA PERUSAHAAN KOLIBRASIONAL DENGAN MELIBATKAN MEDIA MASSA DIGITAL DI INDONESIA

Silvia Eka Putri
silvia.putri@sampoernauniversity.ac.id

Sampoerna University

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali potensi peran collibrational corporate governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian ini menggunakan metodologi analisis sentimen. Penelitian ini mengeksplorasi 534 laporan berita dari 1.586 laporan berita pada media massa online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan media sebagai bagian dari tata kelola perusahaan sangat memungkinkan bagi BUMN di Indonesia. Media dapat menginformasikan kurangnya mekanisme tata kelola perusahaan dan menciptakan perspektif publik tata kelola perusahaan karena masalah perusahaan diungkapkan di ruang publik. Pendekatan ini lebih dari sekedar tata kelola perusahaan terstruktur di Indonesia. Pendekatan kolaborasi tata kelola perusahaan harus dieksplorasi lebih lanjut di negara-negara yang sama perlunya memberantas budaya korupsi.

Kata Kunci : Tata Kelola Perusahaan Kolibrasional, BUMN, Media Digital

Abstract

This study's objective is to explore the potential role of collibrational corporate governance in a State-Owned Company (SOE). This research used sentiment analysis methodology. This research explored 534 news reports of 1.586 observational reports in online media. The result indicates that the involvement of media as part of corporate governance is possible for the SOE in Indonesia. The media can expose the lacks of corporate governance mechanism and create the corporate governance public perspectives as the company's issue was disclosed in public space. It is beyond the structured approach of corporate governance in Indonesia. The collibrational approach of corporate governance should be explored further in countries that in similar needs to eradicate corrupt culture.

Keyword : Collibrational corporate governance, state-owned enterprise, online media

1. Pendahuluan

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran media dan publik dalam praktik tata kelola perusahaan di Indonesia. Indonesia sebagai negara menarik untuk dikaji karena posisi negara yang membaik dalam indeks korupsi masih menyisakan ruang yang besar untuk perbaikan. Sebuah negara khas untuk negara-negara berkembang di seluruh dunia. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada masalah tata kelola perusahaan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. BUMN harus mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan kelompok tertentu (Syarif, 2019). Praktik tata kelola perusahaan yang dikompromikan di BUMN akan berdampak langsung kepada masyarakat karena biaya non-nilai tambah ditransfer ke masyarakat untuk layanan yang dianggap penting.

Di Indonesia, kasus korupsi mulai dari masalah pengadaan, penganggaran fiktif, suap, salah saji yang disengaja, hingga gratifikasi (Yuanjaya, 2019). Kurnia (2019) merangkum salah satu masalah tata kelola perusahaan pada tahun 2019 melibatkan salah saji laporan keuangan di sebuah BUMN. Kurnia (2019) menyimpulkan bahwa kasus-kasus di BUMN terkait tata kelola perusahaan tetap menjadi perhatian. Abdullah (2019) dalam Audriene (2019) menyatakan bahwa sistem moneter Indonesia masih rusak karena beberapa ekosistem budaya korupsi yang ada. Pernyataan ini menggambarkan paradoks regulasi di Indonesia terkait tata kelola perusahaan Di Indonesia, Peraturan BUMN PER-01/MBU/2011, 1 Agustus 2011 tentang kewajiban penerapan tata kelola perusahaan. Masalah terkait dengan budaya korupsi terus muncul kembali ditingkat publik dan oleh karena itu, pertanyaan penelitiannya adalah mengenai eksplorasi peran media dalam tata kelola perusahaan dengan konteks BUMN di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan mengeksplorasi peran media dalam konteks tata kelola perusahaan. Kasus terkait budaya saat ini dipertanyakan dan menjadi fokus penelitian karena topik ini belum diteliti dalam konteks BUMN, khususnya di Indonesia. Kasus yang akan dibahas adalah kasus Garuda Indonesia Airlines, yang telah diekspos publik melalui media massa *off line* dan *online*. Penelitian ini mengambil informasi media *online* sebagai dasar analisis dengan asumsi bahwa informasi secara *online* lebih disukai dan mudah didapat oleh publik daripada informasi media *offline* di era digital ini. Alasan pemilihan kasus tersebut karena kasus tersebut merupakan kasus yang paling sering diperbincangkan di media *online* berbasis media intelijen – Isentia. Kasus Garuda Indonesia menjadi satu-satunya BUMN pada 11 besar topik tahun 2019, yang memiliki 43.907 buzz (Kurniawan, 2019). Tulisan ini mengupas isu tata kelola perusahaan di Garuda sejak 2017 – 2020 karena kasusnya bermula pada 2017 dan perlahan terselesaikan pada 2020. Pertanyaan penelitian utama dari paper ini adalah, “bagaimana peran media dalam isu tata kelola perusahaan BUMN?”

2. Latarbelakang Kasus Garuda Indonesia dan Landasan Teori

Garuda Indonesia didirikan sejak tahun 1947 dengan nama KLM Interinsulair Bedrijf. Selama 1947-2020, Garuda Indonesia terus berkembang dan meraih banyak pengakuan dunia. Garuda Indonesia dikategorikan sebagai Perusahaan BUMN dan Perusahaan Publik karena kepemilikan Indonesia (diwakili oleh Kementerian BUMN) lebih dari 50 persen dan tercatat di BEI. Garuda Indonesia berkembang dengan prestasi, seperti The World’s Best Cabin Crew, Top 10 Airlines by Skytrax, dan top-on-time flight. Selain itu, laporan tahunan terakhir pada tahun 2019, Garuda Indonesia telah mencapai peningkatan aset, ekuitas, dan pendapatan sebesar 7,22%, 12,63%, dan 5,59% dibandingkan tahun 2018. Garuda Indonesia mengakui kenaikan laba pada tahun 2019, Padahal sebelumnya Garuda Indonesia mengakui rugi USD 199,11 juta.

Pada tahun 2017, Garuda Indonesia menghebohkan publik dengan isu tata kelola, yaitu suap dan pencucian uang oleh mantan Direktur Utama (Emirsyah Satar) dan beberapa Direktur (Setyawan, 2018; Shemi, 2019). Kasus tersebut melibatkan perusahaan multinasional dan arus keuangan yang

rumit sehingga membutuhkan tenaga ahli untuk melakukan investigasi. Setelah pembenahan manajemen ditahun 2018, Garuda Indonesia berhasil meraih keuntungan lebih baik yang diakui dalam laporan keuangan. Namun, pada tahun 2019 laporan keuangan tersebut ditolak oleh Dewan Komisaris dengan alasan adanya salah saji (Idris, 2020; Yadika, 2019). Karena masalah ini, Garuda Indonesia perlu menyajikan kembali laporan keuangan dan dikenakan denda oleh BEI. Representasi laporan keuangan meningkatkan prospek keuangan negatif Garuda Indonesia. Ditahun 2019, terdapat beberapa permasalahan terkait dengan masalah penjualan tiket dan isu manajemen. Isu-isu tersebut menyebabkan diadakannya penyelidikan oleh otoritas seperti Kementerian BUMN.

Tata Kelola Perusahaan Kolaborasi

Teori tata kelola perusahaan dapat diidentikkan dengan model principal-agen atau model keuangan (Letza et al., 2011). Model ini menciptakan kesenjangan antara manajemen dan pemilik perusahaan yang akan menimbulkan konflik keagenan. Munculnya konflik keagenan oleh individu yang melakukan kecurangan adalah untuk memaksimalkan kekayaan diri (Smallman, 2004). Perilaku atau tindakan manajerial mungkin cenderung mengeksploitasi peluang ketika kurangnya pengawasan dari pemegang saham. Asumsi prinsipal-agen atau model keuangan mendefinisikan tujuan tata kelola perusahaan adalah untuk memaksimalkan kekayaan pemegang saham dengan kontrol terbatas dari pemegang saham (Letza et al., 2011).

Model tata kelola perusahaan lainnya adalah model pemangku kepentingan (*stakeholder model*). Tujuan dari tata kelola model *stakeholder* adalah untuk memastikan bahwa tata kelola perusahaan sejalan dengan pemangku kepentingan sehingga tujuan perusahaan akan ditujukan kepada pemangku kepentingan bukan hanya pemegang saham (Letza, et al., 2011). Model tata kelola perusahaan merupakan strategi ekonomi dengan sendirinya karena ketika diterapkan secara nasional, membentuk nilai tambah bagi para pemangku kepentingan (Wieland, 2011). Model tata kelola perusahaan ini memungkinkan pemangku kepentingan dan kebutuhannya terintegrasi dalam operasi dan strategi bisnis.

Penerapan tata kelola perusahaan bukanlah praktik yang mutlak. Ini bersyarat sesuai dengan organisasi individu (Letza et al., 2011). Dalam konteks ini, tindakan individu bersama dengan konteks sosial dan akal manusia dapat mempengaruhi hasil implementasi tata kelola perusahaan (Letza et al., 2011; Smallman, 2004). Gagasan menggabungkan konteks sosial ke dalam tata kelola perusahaan mirip dengan penyajian tata kelola perusahaan di bawah pendekatan kolibrasi.

Smallman (2004) menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan kolibrasi dapat mendamaikan persyaratan yang berbeda dari pihak yang berkepentingan. Penelitian ini menggunakan model ACF (*Advocacy Coalition Framework*) untuk mendekati mekanisme tata kelola kolibrasional melalui kepentingan pihak-pihak pada suatu kebijakan (Smallman, 2004). Baker dan Wurgler (2007) mengemukakan bahwa sentimen investor melalui media sangat penting dan memiliki efek yang sama pada perusahaan dan pasar saham. Sentimen investor, yang berarti suasana hati, ketakutan, dan optimisme, dapat mempengaruhi perusahaan secara positif (Karavias et al., 2020). Studi lain juga menemukan bahwa tata kelola perusahaan dapat dipengaruhi oleh perspektif yang dibuat dalam liputan media (Dyck et al., 2008). Media mungkin memberikan pendapat yang sangat baik tentang tata kelola perusahaan atau mungkin membalikkan fakta. Letza et al (2011) juga membahas bahwa untuk menghadapi tata kelola perusahaan yang dinamis, pendekatan filosofis proses sebagai tata kelola perusahaan kolibrasi menghadirkan masalah prinsipal-agen yang alami dan kehadiran pemangku kepentingan dalam arah dan wacana tata kelola perusahaan adalah saling berkesinambungan. Hal ini mendorong untuk analisa pemahaman tentang peran media dalam tata kelola perusahaan.

Berita dan media membentuk opini dan persepsi terhadap sebuah perusahaan dan mempengaruhi nilai-nilainya (Baker dan Wurgler, 2007; Karavias et al., 2020; Simanjuntak; 2005). Kemampuan

untuk membentuk opini dan persepsi ini menjadi sangat penting ketika media mengungkapkan fakta negatif seperti kasus penipuan di perusahaan (Morse dan Zingales, 2008). Selain itu, penggunaan sentimen yang tercermin dalam tulisan akan mempengaruhi bagaimana berita diproses oleh publik. Gaya negasi dalam media tertulis dapat menciptakan pemahaman yang lebih tepat tentang perusahaan atau meminimalkan sentimen negatifnya (Chen, 2013). Untuk meminimalkan subjektivitas pemahaman tentang argumen akan sangat penting bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dari suatu perusahaan (Paramesha dan Ravishankar, 2016). Pendekatan kolibrasi tata kelola perusahaan yang melibatkan media kemudian memungkinkan kombinasi tata kelola perusahaan yang diinternalisasi dan dieksternalisasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi tata kelola perusahaan yang diinternalisasi dan dieksternalisasi dapat mempengaruhi perkembangan tata kelola perusahaan (Filatotchev dan Nakajima, 2010).

Teori lain yang perlu diperhatikan dalam membahas tata kelola dan pendekatan tata kelola kolibrasi adalah teori ekonomi biaya transaksional. Teori ini menjelaskan bahwa kesenjangan tata kelola yang menciptakan asimetri informasi dan regulasi yang kompleks menyebabkan biaya transaksi tambahan (Abdullah dan Valentine, 2009; Brink, 2011). Kondisi ini akurat ketika pasar gagal untuk memaksakan tata kelola pasar yang seharusnya dan menghukum entitas yang tidak berkinerja dengan baik. Untuk membangun kepercayaan, perusahaan kemudian merumuskan tata kelola perusahaan. Pembentukan struktur tata kelola perusahaan adalah internalisasi biaya tata kelola. Pada saat yang sama, perusahaan dapat mengeksternalisasi biaya tata kelola dengan mengharapkan pemegang saham dan kelompok pemangku kepentingan lainnya untuk aktif dalam memantau tata kelola perusahaan melalui pemeriksaan independen (Williamson, 1996). Kesimpulannya, membentuk tata kelola internalisasi tetapi biaya tata kelola tetap dieksternalisasi. Publik atau investor atau pemegang saham juga berpengaruh harus mengembangkan dan menggunakan jaringan mereka untuk mendapatkan pengetahuan tentang entitas yang bersangkutan. Meskipun perspektif ini dapat membantu menjelaskan alasan memiliki tata kelola perusahaan, namun belum berfokus pada penggunaan media massa dan publik sebagai bagian dari proses tata kelola perusahaan. Oleh karena itu, makalah ini mengadopsi pendekatan tata kelola kolibrasi sebagai acuan utama dalam menginterpretasikan hasil penelitian.

Konteks Tata Kelola Perusahaan di Indonesia

Otoritas Jasa Keuangan di Indonesia atau yang dikenal dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan peraturan no. 21/POJK.05/2015 tentang pengaturan perusahaan publik dalam tata kelola perusahaan yang baik. Peraturan tersebut sejalan dengan praktik internasional terkait tata kelola perusahaan di mana perusahaan harus mematuhi atau menjelaskan kepada pihak otoritas atau publik jika perusahaan tidak mematuhi peraturan tersebut. Berdasarkan peraturan tersebut, perusahaan publik harus menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dan mengungkapkan praktik tata kelola perusahaannya kepada publik. Peraturan lain dari OJK, SE OJK no. 32/SEOJK.04/2015 memuat lima aspek, delapan prinsip, dan 25 rekomendasi untuk melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik di perusahaan publik. Dalam peraturan tersebut, aspek dan rekomendasi meliputi hubungan antara pemegang saham, haknya, dewan komisaris, direksi, pemangku kepentingan, dan keterbukaan informasi. Peraturan tersebut merupakan peraturan operasional dari yang telah disebutkan sebelumnya.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan kekayaan negara yang dipisahkan. Sebagai bisnis milik negara, tujuan bisnis harus mengutamakan keuntungan dan kepentingan negara untuk memperkaya dan meningkatkan manfaat bagi bisnis dan masyarakat. Pasal 2 Bab 1 mendukung maksud dan tujuan BUMN, menyebutkan bahwa tujuan BUMN adalah untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi nasional, mengejar keuntungan, dan mengatur kepentingan umum.

Berdasarkan maksud dan tujuan peraturan tersebut, masyarakat dapat memberikan harapan yang tinggi kepada BUMN dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dengan upaya yang wajar. Dalam hal ini, citra BUMN menjadi sorotan publik karena menjalankan usahanya untuk melayani kepentingan publik. Pasal ini menyatakan bahwa semua manajemen yang terlibat dalam operasi harus bekerja dengan etika.

Sejalan dengan peraturan nomor 19 (2013), Indonesia juga mengamanatkan BUMN untuk menjalankan usahanya dengan mengintegrasikan Good Corporate Governance (GCG), yang dibahas lebih mendalam dalam Peraturan Menteri BUMN nomor Per – 01 /MBU/2011. Dalam pasal nomor 2, peraturan tersebut menekankan kewajiban BUMN untuk menerapkan GCG secara konsisten dan berkesinambungan.

Namun dalam implementasinya, mekanisme tata kelola, undang-undang atau manual perlu terus ditingkatkan karena skandal tata kelola perusahaan masih muncul. Skandal manajemen seperti Jiwasraya dan Krakatau Steel menunjukkan bahwa BUMN masih dipengaruhi oleh politik daripada profesional (Christiawan, 2019; Yuanjaya, 2019). Misalnya, pemilihan Direksi dan Komisaris yang mungkin tidak didasarkan pada kinerja dan riwayat sebelumnya. Selain itu, dalam konteks BUMN, hambatan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) di BUMN disebabkan oleh kurangnya pengetahuan GCG di tim operasional atau karena adanya campur tangan politik pada pelaksanaan tata kelola perusahaan (Cahyaningrum, 2009). Risiko-risiko tersebut akan segera terjadi karena BUMN di Indonesia beroperasi berdasarkan sistem hierarki yang dimulai dari Kementerian dan Deputi BUMN, untuk semua sistem rekrutmen, merit, dan punishment Direktur (Sasmita, 2019).

3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Berdasarkan Flick (2014), analisis data kualitatif mengacu pada klasifikasi dan interpretasi linguistik atau materi visual untuk membuat pernyataan yang mewakilinya dalam makna subjektif atau sosial. Metodologi penelitian khusus yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Liu (2010) yaitu analisis sentimen kualitatif. Analisis sentimen juga dikenal sebagai penelitian pengumpulan opini, yaitu studi komputasi tentang opini, sentimen, dan emosi yang diekspresikan dalam bentuk teks. Penelitian ini mengklasifikasikan tema, kode, dan simpul mengikuti pohon keputusan opini Liu (2010) yang disimpulkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tema, Kode, dan Simpul Penelitian

Tema	Kode	Simpul
Kasus Penggelapan dan Cuci Uang	Hasil dari Kasus	<i>BnML-Producing</i>
		<i>BnML-Consuming</i>
	Negasi	<i>BnML-Negative Negation</i>
		<i>BnML-Positive Negation</i>
	Kesesuaian pada Norma dan Nilai	<i>BnML-Conform with Norms and Values</i>
		<i>BnML-Nonconform with Norms and Values</i>
	Oposisi Pendapat	<i>BnML-Negative Content Oposition</i>
		<i>BnML-Positive Content Oposition</i>
	Ekspresi Tulisan	<i>BnML-Negative Expression</i>
		<i>BnML-Positive Expression</i>
Pernyataan Netral	<i>Neutral</i>	
Perubahan Struktur Manajemen 2019	Hasil dari Kasus	<i>2019-Producing</i>
		<i>2019-Consuming</i>

	Negasi	<i>2019-Negative Negation</i>
		<i>2019-Positive Negation</i>
	Kesesuaian pada Norma dan Nilai	<i>2019-Conform with Norms and Values</i>
		<i>2019-Nonconform with Norms and Values</i>
	Oposisi Pendapat	<i>2019-Negative Content Oposition</i>
		<i>2019-Positive Content Oposition</i>
	Ekspresi Tulisan	<i>2019-Negative Expression</i>
<i>2019-Positive Expression</i>		
Pernyataan Netral	<i>Neutral</i>	
Masalah Standar Akuntansi	Hasil dari Kasus	<i>Acc-Producing</i>
		<i>Acc-Consuming</i>
	Negasi	<i>Acc-Negative Negation</i>
		<i>Acc-Positive Negation</i>
	Kesesuaian pada Norma dan Nilai	<i>Acc-Conform with Norms and Values</i>
		<i>Acc-Nonconform with Norms and Values</i>
	Oposisi Pendapat	<i>Acc-Negative Content Oposition</i>
<i>Acc-Positive Content Oposition</i>		
Ekspresi Tulisan	<i>Acc-Negative Expression</i>	
	<i>Acc-Positive Expression</i>	
Pernyataan Netral	<i>Neutral</i>	
Masalah Penyelundupan Harley and Davidson	Hasil dari Kasus	<i>HnB-Producing</i>
		<i>HnB-Consuming</i>
	Negasi	<i>HnB-Negative Negation</i>
		<i>HnB-Positive Negation</i>
	Kesesuaian pada Norma dan Nilai	<i>HnB-Conform with Norms and Values</i>
		<i>HnB-Nonconform with Norms and Values</i>
	Oposisi Pendapat	<i>HnB-Negative Content Oposition</i>
<i>HnB-Positive Content Oposition</i>		
Ekspresi Tulisan	<i>HnB-Negative Expression</i>	
	<i>HnB-Positive Expression</i>	
Pernyataan Netral	<i>Neutral</i>	
Perubahan Struktur Manajemen 2020	Hasil dari Kasus	<i>2020-Producing</i>
		<i>2020-Consuming</i>
	Negasi	<i>2020-Negative Negation</i>
		<i>2020-Positive Negation</i>
	Kesesuaian pada Norma dan Nilai	<i>2020-Conform with Norms and Values</i>
		<i>2020-Nonconform with Norms and Values</i>
	Oposisi Pendapat	<i>2020-Negative Content Oposition</i>
<i>2020-Positive Content Oposition</i>		
Ekspresi Tulisan	<i>2020-Negative Expression</i>	
	<i>2020-Positive Expression</i>	
Pernyataan Netral	<i>Neutral</i>	

Tema, kode, dan simpul pada penelitian mencerminkan metodologi analisis isi yang mempelajari representasi berita, dengan fokus pada mengidentifikasi dan menghitung tubuh item berita, seperti sumber, orientasi positif atau negatif, dan ideologi. Tema mewakili isu-isu Garuda Indonesia yang muncul selama 2017-2020 termasuk isu Garuda Indonesia yang terselesaikan. Kode dan simpul mewakili keputusan opini (positif dan negatif) sesuai penelitian Liu (2010).

Penelitian ini merupakan penelitian analisis isi yang dilakukan dengan mengadopsi tahapan-tahapan analisis sentimen seperti dalam Liu (2010), sebagai berikut:

1. Masalah Analisis Sentimen mendefinisikan dan memformalkan masalah penelitian yang memperkenalkan masalah mendasar, definisi, submasalah, dan tujuan. Langkah ini juga memberikan kerangka umum, dan penelitian ini dapat menggunakan penelitian sebelumnya untuk mengarahkan hasil akhir dalam praktik lebih lanjut.
2. Klasifikasi Sentimen dan Subjektivitas; sebagai masalah klasifikasi teks. Pada fase ini, klasifikasi teks yang dikumpulkan dari judul dan isi berita menjadi 2 (dua) klasifikasi. Pertama, dari dokumen opini, yang mencerminkan kepada media atau jurnalis dalam menyampaikan opini positif atau negatif tentang Garuda Indonesia Issue. Yang kedua adalah dari kalimat seorang tokoh profesional yang akan terdengar opini objektif atau subjektif. Kemudian ditetapkan sebagai tema dan kode sentimen positif, netral atau negatif terhadap Garuda Indonesia Issue.
3. Analisis Sentimen Berbasis Fitur; menggunakan model analisis sentimen berbasis fitur. Tujuannya adalah untuk menemukan opini yang mengungkapkan isi atau kalimat dan menentukan apakah ide tersebut positif, negatif, atau netral. Model analisis ini mengekstrak ide dari pemegang opini, objek, dan waktu untuk mengenali informasi secara eksplisit. Tiga ekstraksi ini dikenal dengan Named Entity Recognition (NER).
4. Pencarian dan Pengambilan Opini; tentang pengumpulan data dari pelaporan media tertulis online dengan query kata kunci di mesin pencari. Kata kunci akan mengidentifikasi informasi relevan yang akan diklasifikasikan ke dalam peringkat opini.
5. Pengolahan data; pengolahan data menggunakan NVivo 12 Pro untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari berita. Perangkat lunak ini membantu dalam pengkodean, pencarian, pengklasifikasian, dan pengorganisasian kumpulan besar data kualitatif. Seperti yang dijelaskan model sebelumnya, pemrosesan berfokus pada dua hal; yang pertama adalah dengan tiga fitur pendapat: pemegang, objek, dan waktu. Yang kedua adalah dengan klasifikasi opini positif, netral, dan negatif. Contohnya, media menyatakan bahwa Kementerian mengatakan bahwa perusahaan telah melakukan tata kelola perusahaan yang baik. Kalimat tersebut mendefinisikan ciri pemegang opini adalah Kementerian dan objeknya adalah tata kelola perusahaan yang baik. Kemudian, kata "sesuai" menggambarkan opini positif. Penelitian ini menggunakan kaidah-kaidah dasar opini, termasuk koding penelitian untuk memutuskan apakah opini tersebut positif atau negatif. Mereka berasal dari ekspresi kalimat, negasi, penyimpangan dari norma atau nilai yang diinginkan, jumlah pendapat, dan produksi atau konsumsi sumber daya atau pemborosan. Pada saat yang sama, netral tidak akan menunjukkan pendapat atau subjektivitas tentang objek.

4. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Karena informasi sejarah saat ini telah tersimpan di internet dan dapat diakses secara bebas, pencarian kembali opini Garuda Indonesia di mesin pencari lebih mudah didapatkan. Pemberitaan Garuda Indonesia sejak 2017-2020 yang terkumpul sebanyak 1586 berita dan dieliminasi sesuai lingkup tujuan penelitian, yaitu hanya mengenai isu dan tema Tata Kelola Perusahaan menjadi 534 berita. Penelitian ini mengeksplorasi berita berdasarkan judul dan isi berita yang diklasifikasikan menurut tema, kode, dan simpul.

Pemberitaan yang dikumpulkan terkait kasus Garuda Indonesia dapat diklasifikasikan pada beberapa tema dan kode karena berita tersebut menghadirkan perspektif untuk mempengaruhi pembaca tentang objek tersebut. Pendekatan ini mengadopsi pendekatan yang dilakukan oleh Jia et al. (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai Tata Kelola Perusahaan Garuda Indonesia dapat diserap dari konten tertulis penulis dan menciptakan perspektif dan reaksi publik terhadap Garuda Indonesia. Hal ini juga menunjukkan bahwa konten yang dibahas secara terbuka dapat mempengaruhi reaksi masyarakat, tidak hanya karyawan dan pemegang saham tetapi juga Regulator, seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) atau Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa nilai Tata Kelola Perusahaan mungkin berasal dari bukti yang muncul dari media berita dan pertanyaan publik (Letza, et al., 2011).

Masalah yang dibicarakan oleh media mengenai Garuda Indonesia kembali ke pribadi masing-masing individu yang terlibat dalam kasus tersebut. Kasus suap dan pencucian uang menunjukkan bahwa karakter Direktur Garuda Indonesia didorong untuk melakukan perilaku tidak etis yang bertentangan dengan etika dan prinsip yang mempengaruhi nilai-nilai Garuda Indonesia. Meski beberapa pakar mengelak dan memberikan opini positif tentang operasional Garuda di media, namun tetap saja tidak bisa mempengaruhi nilai Garuda Indonesia di mata publik. Pengelakan tersebut berdasarkan hasil analisis dari oposisi konten positif dan negasi negatif. Menteri BUMN berkeyakinan bahwa pada akhirnya kasus suap dan pencucian uang akan kembali ke urusan pribadi atau pihak-pihak yang terlibat dalam kasus tersebut (Rini, pada Primadhyta 2017). Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat KPK yang menyatakan bahwa Garuda Indonesia tidak terlibat dalam kasus suap dan pencucian uang, melainkan individu yang pernah bertugas di Garuda Indonesia sendiri (Pratiwi, 2017). Pendapat ini mengarahkan kepada kepentingan dan fungsi pemangku kepentingan tertentu di Garuda Indonesia, yang mempengaruhi nilai Garuda (Wieland, 2011). Tidak hanya opini yang kontradiktif dan pengelakan, namun juga pernyataan positif terkait kegiatan operasional Garuda yang tidak berdampak pada penyelesaian kasus suap. Juga bukan satu-satunya cara pandang yang menyiratkan bahwa penerapan corporate governance Garuda Indonesia sudah berjalan dengan baik karena media juga memberitakan bahwa saham Garuda Indonesia “jatuh” saat berita ini diperbincangkan (CNNIndonesia.com, 2017). Analisis ini menunjukkan bahwa pendekatan secara filosofi menghadirkan secara alami fungsi principal-agen dalam mekanisme tata kelola perusahaan (Letza et al., 2011). Meskipun isu yang diperbincangkan berkaitan dengan personal, isu tersebut masih mempengaruhi pandangan publik terhadap tata kelola perusahaan Garuda Indonesia. Fakta yang tertulis di media mendukung penelitian terdahulu bahwa opini dan informasi perkembangan kasus dapat menggambarkan penerapan tata kelola Garuda Indonesia dan fungsi regulasi eksternal dalam mendukung tata kelola perusahaan (Morse, dan Zingales, 2008).

Sementara kasus suap dan pencucian uang masih berlangsung, sentimen negatif lain juga hadir di Garuda Indonesia, yakni isu ketidak konsistenan penyajian laporan keuangan di awal tahun 2019 (CNNIndonesia.com, 2019). Terdapat pernyataan penolakan oleh 2 (dua) Komisaris Garuda Indonesia atas pengakuan pendapatan yang disajikan dalam laporan keuangan Garuda Indonesia tahun 2018. Selain sebagian besar media yang membahas kasus tersebut, pembahasan tersebut juga disampaikan oleh Direktur Keuangan Garuda Indonesia mengenai penyimpangan menurut analisis negasi dan oposisi opini, dimana pengakuan pendapatan mengikuti standar akuntansi dan didukung oleh penilaian wajar tanpa pengecualian dari audit eksternal. Penyimpangan tersebut merupakan upaya Manajemen Garuda Indonesia untuk menunjukkan bahwa Garuda Indonesia telah membuat pelaporan keuangan secara independen berdasarkan hasil audit oleh pihak independen (Akuntan Publik) (Melani, 2019). Analisis sentimen ini juga menunjukkan bahwa Komisaris Garuda telah menjalankan fungsinya dengan baik untuk mengawasi hasil pelaporan keuangan Garuda tanpa mengutamakan kepentingan pribadi (UU melalui pasal 7 pasal 1). Tidak terlepas dari banyaknya pemberitaan tentang penolakan komisaris atas laporan keuangan pada Rapat Umum Pemegang

Saham (RUPS) juga mendorong Kementerian Keuangan dan Bursa Efek Indonesia (BEI) untuk melakukan mediasi dan verifikasi hot issue di lingkungan Garuda Indonesia. Kabar tersebut juga mempengaruhi kepercayaan publik terhadap pelaporan keuangan Garuda Indonesia yang dapat merugikan Garuda Indonesia. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa mekanisme tata kelola perusahaan melibatkan aspek internal dan eksternal (Filatochev dan Nakajima, 2010). Media mengungkapkan tata kelola perusahaan Garuda Indonesia dengan konten yang dibangun. Analisis penelitian ini mendukung bahwa perspektif tata kelola tidak mutlak hanya pada perspektif pemangku kepentingan dan pemegang saham saja, namun bergantung pada liputan media dan reaksi pembaca (Letza et al., 2011; Dyck, 2008).

Isu kartel tiket industri penerbangan juga menjadi salah satu sentimen yang mempengaruhi pandangan masyarakat terhadap tata kelola perusahaan Garuda Indonesia karena diduga buruknya implementasi manajemen Garuda Indonesia pada 2019 dan melibatkan jajaran direksi (CNNIndonesia.com, 2019). Berdasarkan analisis ketidaksesuaian nilai atau norma, Direktur Garuda Indonesia memiliki rangkap jabatan di beberapa anak perusahaan Garuda Indonesia yang berada di industri yang sama dengan Garuda Indonesia sehingga memungkinkan terjadinya benturan kepentingan. Jabatan rangkap ini bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2003 yang menyatakan bahwa Direksi, Komisaris, dan Pengurus lainnya tidak boleh merangkap jabatan sehingga menimbulkan benturan kepentingan. Berdasarkan analisis pemberitaan kasus ini, adanya jabatan rangkap dapat menciptakan monopoli penjualan tiket pesawat kepada masyarakat dan menciptakan persaingan tidak sehat. Kabar ini mendorong Kementerian BUMN mengkaji ulang apakah regulasi terkait rangkap jabatan tidak bias dan bisa dijadikan celah oleh Manajemen BUMN untuk mengutamakan kepentingan pribadi (CNNIndonesia.com, 2019; Shemi, 2019). Berita tertulis ini menggambarkan tata kelola perusahaan bersyarat yang mempengaruhi rasa sosial dan manusia (Letza et al., 2011; Smallman, 2004; Levi, 2006). Dalam hal ini, dampak positifnya adalah Regulator mengkaji ulang regulasi tertentu untuk meningkatkan pengawasan dan penegakan hukum di BUMN. Kondisi ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa integrasi tata kelola perusahaan internal dan eksternal dapat mengembangkan mekanisme tata kelola perusahaan (Filatotchev dan Nakajima, 2010).

Di penghujung tahun 2019, Garuda Indonesia juga dihebohkan kembali dengan pemberitaan di media terkait manajemen yang menimbulkan pertanyaan publik mengenai tata kelola di Garuda Indonesia. Penyelundupan barang-barang mewah seperti komponen motor Harley dan sepeda Brompton di dalamnya melibatkan beberapa Direktur Garuda Indonesia. Terkait hal tersebut, sentimen negatif terus bermunculan atas pemecatan beberapa posisi jabatan oleh Kementerian BUMN melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) dan kontroversi publik atas pelaksanaan kepengurusan Garuda 2019 atas hasil dari kejadian tersebut. Polemik yang terjadi selama pemberitaan ini adalah puncak dari penerapan kepengurusan Garuda Indonesia periode 2018 - 2019. Melalui Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB), Kementerian BUMN dan Pemegang Saham memberhentikan Direktur yang terlibat kasus penyelundupan dan melakukan restrukturisasi kepengurusan baru pada tahun 2020. Pemberhentian Direktur Utama tersebut oleh Kementerian BUMN juga tak lepas dari sentimen publik. Sentimen negatif terus bermunculan terhadap korupsi yang ada pada kepengurusan periode 2018-2019 atas perlakuan yang tidak semestinya terhadap awak kabin Garuda Indonesia. Sentimen positif juga disampaikan untuk Kementerian yang secara tegas menegakkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Kasus ini mendorong Kementerian untuk menyaring formasi kepengurusan 2020 dan lebih transparan dalam menegakkan tata kelola di BUMN. Isu penyelundupan ini menunjukkan adanya kerjasama corporate governance di Garuda Indonesia karena reaksi dan opini yang muncul datang dari berbagai pihak terkait, seperti pegawai, serikat pekerja Garuda Indonesia, Regulator, dan masyarakat. Reaksi ini mendukung penelitian Letza (2011) bahwa perspektif *corporate governance* masyarakat bergantung pada penyelidikan kegagalan perusahaan mereka. Media tulis menghasilkan

opini dan reaksi yang mempengaruhi cara pandang dan keputusan publik terhadap Garuda Indonesia.

Garuda Indonesia telah menerapkan aspek tata kelola perusahaan sesuai peraturan Tata Kelola untuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan publik dengan melibatkan pelaksanaan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan Komisaris, pelaporan keuangan, dan audit oleh pihak independen. Namun implementasi ini bersama-sama dengan para pelaku organisasi, yang mempengaruhi nilai perusahaan (Wieland, 2011, Wulandari dan Rahman, 2004; Sato, 2004). Namun demikian, peran media dalam penerapan tata kelola di Garuda, menimbulkan sentimen terhadap aktor dan mempengaruhi implementasi tata kelola perusahaan yang baik. Dimana hal ini mempengaruhi opini publik terhadap perusahaan yang berdampak pada nilai perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya bahwa sentimen publik terhadap suatu perusahaan dapat mempengaruhi harga saham dan nilai perusahaan itu sendiri (Baker dan Wurgler, 2007; Karavias et al., 2020).

Hasil pembahasan di atas menunjukkan bahwa media dapat memberikan informasi yang mempengaruhi perspektif pembaca atau publik, tidak terkecuali Regulator untuk menilai dan menindak penerapan tata kelola perusahaan di BUMN. Dimana BUMN merupakan perusahaan yang harus melayani masyarakat dengan baik dan memberikan manfaat bagi Negara, bukan untuk kepentingan pribadi. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Dyck et al., 2010). *Corporate Governance* dipengaruhi oleh pemberitaan dari media, yang akan mengarahkan perspektif pembaca dengan menonjolkan opini apa yang akan memberikan sentimen terhadap suatu objek berita. Penelitian sebelumnya mendukung bahwa media saat ini lebih banyak menginformasikan tentang berita secara subjektif, yang membentuk perspektif pembaca dan mempengaruhi pembaca dalam menanggapi suatu objek (Jia et al., 2015; Habsari, 2013).

Dengan pendekatan filosofis yang melibatkan teori pemangku kepentingan dan teori pemegang saham melalui media berita, menunjukkan bahwa opini tertulis media juga mempengaruhi penerapan Tata Kelola Perusahaan di BUMN dan peningkatannya. Media pemberitaan telah mendorong kementerian untuk meninjau beberapa peraturan dan terus meningkatkan penerapan GCG di BUMN. Hasil ini sejalan dengan penelitian Letza et al (2011) bahwa perspektif penerapan tata kelola dilekatkan dengan berita dan keingintahuan publik tentang kegagalan suatu perusahaan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini melibatkan media digital dalam menggali peran media pada pengembangan tata kelola perusahaan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Garuda Indonesia. Berdasarkan pembahasan di atas, tata kelola perusahaan kolibrasi dapat melibatkan media massa *online* untuk memperkaya proses pengembangan tata kelola perusahaan. Perspektif tata kelola perusahaan kolibrasi membantu memahami peran sentimen di media sebagai pengembangan tata kelola perusahaan karena sentimen dari banyak pihak yang terkait dengan kasus Garuda Indonesia, seperti manajemen (Direksi, Komisaris), Serikat Garuda Indonesia, Regulator (OJK, KPK, dan Kementerian BUMN), dan tenaga ahli lainnya.

Makalah ini menyimpulkan bahwa liputan media digital memiliki peran potensial dalam mengembangkan tata kelola perusahaan dalam kasus yang dibahas karena memperlihatkan aspek tata kelola perusahaan secara internal dan eksternal. Pendekatan ini dapat bermanfaat bagi perkembangan praktik tata kelola perusahaan di Indonesia, untuk berkembang di luar tata kelola internal yang terstruktur, terutama dalam konteks BUMN. Studi lebih lanjut harus fokus pada eksplorasi BUMN yang berbeda dan jenis organisasi yang berbeda untuk menyimpulkan potensi penerapan pendekatan tata kelola perusahaan dalam konteks tata kelola perusahaan yang terstruktur seperti di Indonesia dan negara-negara lain dengan pendekatan tata kelola perusahaan yang serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. and Valentine, B. (2009). "Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance". *Middle Eastern Finance and Economics*, Issue 4.
- Audriene, Dinda. (2017). "Mantan Bos Tersangka Kasus Suap, Saham Garuda Anjlok 2,26%". *CNNIndonesia.com*, available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170120090509-92-187635/mantan-bos-tersangka-kasus-suap-saham-garuda-anjlok-226>
- Audriene, Dinda. (2019). "Menyibak Akar Masalah Penyebab Korupsi Direksi BUMN". *CNNIndonesia.com*. available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191004063546-92-436640/menyibak-akar-masalah-penyebab-korupsi-direksi-bumn>
- Baker, Malcolm and Wurgler, Jeffrey. (2007). "Investor Sentiment in the Stock Market". *Journal of Economic Perspectives—Volume 21, Number 2—Spring 2007*
- Brink, Alexander. (2011). *Corporate Governance and Ethics*. Springer
- Cahyaningrum, D. (2009). "Hambatan Implementasi Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara (Bumn) Yang Berbentuk Persero". *Kajian*, 14(3), 463–487.
- Christiawan, Rio. (2019). "Menata Kembali Tata Kelola BUMN yang Baik". *Investor.id*. <https://investor.id/opinion/menata-kembali-tata-kelola-bumn-yang-baik>
- Diana, P. (2016). Implementasi Tata Kelola Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan: Studi Empiris pada Perusahaan di Indonesia. *Jurnal ULTIMA Accounting*, 7(2), 1–17. <https://doi.org/10.31937/akuntansi.v7i2.177>
- CNNIndonesia.com. (2019). "Dua Komisaris Garuda Indonesia Tolak Laporan Keuangan". *CNNIndonesia.com*. Available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190424155941-92-389264/dua-komisaris-garuda-indonesia-tolak-laporan-keuangan>
- CNNIndonesia.com. (2019). "KPPU Panggil Menteri BUMN soal Rangkap Jabatan Direksi Garuda". *CNNIndonesia.com*. Available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190715173805-92-412314/kppu-panggil-menteri-bumn-soal-rangkap-jabatan-direksi-garuda>
- CNNIndonesia.com. (2019). "KPPU Selidiki Rangkap Jabatan Bos Garuda di Sriwijaya Air". *CNNIndonesia.com*. Available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190212092746-92-368422/kppu-selidiki-rangkap-jabatan-bos-garuda-di-sriwijaya-air>
- Dyck, A. et al. (2010). "Who blows the whistle on corporate fraud?". *Journal of Finance*, 65(6), 2213–2253. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01614.x>
- Dyck, A., et al. (2008). "The Corporate Governance Role of the Media: Evidence from Russia". *Journal of Finance*, 63(3), 1093–1135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01353.x>
- Habsari, Sinung U. H. (2013). "Analisa Framing Pemberitaan Media Terhadap Perempuan Koruptor (Analisa Pembungkahan Kasus Korupsi Angelina Sondakh Pada Sampul Majalah Tempo)". *Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran*, Vol. 11, No. 25. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/view/143>
- Herdjiono, I., and Sari, I. M. (2017). "The effect of corporate governance on the performance of a company. Some empirical findings from Indonesia". *Journal of Management and Business Administration*. *Central Europe*, 25(1), 33–52. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.188>
- Hodgetts, Darrin and Chamberlein, Kerry. (2014). "Analyzing News Media". *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*, 380-393.

- Idris, Muhammad. (2020). "Cerita Kubu CT Tolak Laporan Keuangan Garuda Polesan Ari Askhara". Kompas.com. Retrieved from: <https://money.kompas.com/read/2020/01/24/130400226/cerita-kubu-ct-tolak-laporan-keuangan-garuda-polesan-ari-askhara?page=all>
- Jia, M. et al. (2016). "Word Power: The Impact of Negative Media Coverage on Disciplining Corporate Pollution". *Journal of Business Ethics*, 138(3), 437–458. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2596-2>
- Karavias, et al. (2020). "Investor sentiment effects on share price deviations from their intrinsic values based on accounting fundamentals". Springer Science
- Kurnia, Tommy. (2019). "5 BUMN yang Alami Masalah Serius di 2019". Liputan6.com. available at: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4030942/5-bumn-yang-alami-masalah-serius-di-2019>
- Kurnia, Tommy. (2019). "7 Fakta Gonjang-Ganjing Laporan Keuangan Garuda Indonesia". Liputan6.com. available at: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4000383/7-fakta-gonjang-ganjing-laporan-keuangan-garuda-indonesia>
- Kurnia, Tommy. (2019). "Deretan BUMN yang Tersangkut Kasus Korupsi". Liputan6.com. available at: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4035862/deretan-bumn-yang-tersangkut-kasus-korupsi>
- Kurniawan. (2019). "Ini 11 topik paling banyak dibicarakan netizen sepanjang 2019". Kontan.co.id. available at: <https://nasional.kontan.co.id/news/ini-11-topik-paling-banyak-dibicarakan-netizen-sepanjang-2019?page=1>
- Letza, et al. (2011). "Philosophical Underpinnings to Corporate Governance: A Collibrational Approach." *Corporate Governance and Business Ethics*, p.159-174
- Levi, M. (2006). "The media construction of financial white-collar crimes". *British Journal of Criminology*, 46(6), 1037–1057. <https://doi.org/10.1093/bjc/azl079>
- Liu, B. (2010). "Sentiment Analysis and Subjectivity" in: *Handbook of Natural Language Processing, Second Edition*. Handbook of Natural Language Processing, Second Edition, 2, 568.
- Melani, Agustina. (2019). "Garuda Klaim Tak Langgar Standar Akuntansi soal Laporan Keuangan". Liputan6.com. available at: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3953374/garuda-klaim-tak-langgar-standar-akuntansi-soal-laporan-keuangan?source=search>
- Melani, Agustina. (2019). "Penjelasan Lengkap Garuda soal Isu Laporan Keuangan Janggal". Liputan6.com. available at: <https://www.liputan6.com/saham/read/3953390/penjelasan-lengkap-garuda-soal-isu-laporan-keuangan-janggal>
- Pratiwi, Priska S. (2017). "KPK Tak Ikut Bidik Garuda Indonesia dalam Kasus Rolls-Royce". CNNIndonesia.com. available at: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20170119184236-12-187556/kpk-tak-ikut-bidik-garuda-indonesia-dalam-kasus-rolls-royce>
- Primadhyta, Safyra. (2017). "Rini Soemarno Pantau Kasus Suap Mantan Dirut Garuda". CNNIndonesia.com. available at: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20170120175203-92-187780/rini-soemarno-pantau-kasus-suap-mantan-dirut-garuda>
- Sasmita, Rony P. (2019). "Garuda Indonesia, Maskapai Bintang 5 Kok Selundupkan Harley?". Liputan 6.com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4128331/garuda-indonesia-maskapai-bintang-5-kok-selundupkan-harley>

- Sato, Yuri. (2004). "Corporate Governance in Indonesia: A Study on Governance of Business Groups". Retraction: The Role of Governance in Asia, 88-136. <https://play.google.com/books/reader?id=2PcwAgAAQBAJ&hl=id&pg=GBS.PR7>
- Setyawan, Feri A. (2018). "KPK Usut Pembelian Rumah Iis Sugianto oleh Emirsyah Satar". CNNIndonesia.com. available at: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20180115192442-12-269093/kpk-usut-pembelian-rumah-iis-sugianto-oleh-emirsyah-satar>
- Shemi, Helmi. (2019). "Ada Apa dengan Garuda Indonesia?". IDNTimes.com. available at: <https://www.idntimes.com/business/economy/helmi/ada-apa-dengan-garuda-indonesia/1>
- Shemi, Helmi. (2019). "KPPU Masih Dalam Argumen Kemen-BUMN Soal Rangkap Jabatan Dirut Garuda". IDNTimes.com. available at: <https://www.idntimes.com/business/economy/helmi/kppu-masih-dalam-argumen-kemen-bumn-soal-rangkap-jabatan-dirut-garuda>
- Simanjuntak, D. S. (2005). "Indonesia's Tolerated Low-Speed Reform of Corporate Governance". Retraction: Reforming Corporate Governance in Southeast Asia, 157-179. <https://books.google.co.id/books?id=HPPrAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q=157&f=false>
- Smallman, C. (2004). "Exploring theoretical paradigms in corporate governance". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(1), 78. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2004.004898>
- Syarif, Laode M. (2019). "Korupsi di Garuda, KPK Mengaku Sangat Kecewa". *Bisnis.com*. <https://kabar24.bisnis.com/read/20190807/16/1133791/korupsi-di-garuda-kpk-mengaku-sangat-kecewa>
- Wieland, Josef. (2011). "The Firm as a Nexus of Stakeholders: Stakeholder Management and Theory of the Firm". *Corporate Governance and Business Ethics*, p.225-243
- Williamson, O. (1996). "The Mechanisms of Governance". https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=9cfQCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=the+mechanism+of+governance+Williamson&ots=lnsd-Zr5cV&sig=S8kc3-YGUtP8z0gX5mh8YrZY324&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20mechanism%20of%20governance%20Williamson&f=false
- Wulandari, Etty R. and Rahman, Asheq R. (2014). "Political Patronage, Cross-Holdings, and Corporate Governance in Indonesia". Retraction: The Governance of East Asian Corporations, 71-92.
- Yadika, Bawono. (2019). "Bahas Laporan Keuangan Garuda, BEI Bakal Bertemu Ikatan Akuntan". *Liputan6.com*. available at: <https://www.liputan6.com/saham/read/3962315/bahas-laporan-keuangan-garuda-bei-bakal-bertemu-ikatan-akuntan>
- Yadika, Bawono. (2019). "BEI Bertemu Manajemen Garuda Indonesia, Apa Hasilnya?". *Liputan6.com*. available at: <https://www.liputan6.com/saham/read/3953575/bei-bertemu-manajemen-garuda-indonesia-apa-hasilnya>
- Yuanjaya, Pandhu. (2019). "Sengkarut Tata Kelola BUMN Kita". *Detik.com*. available at: <https://news.detik.com/kolom/d-4597705/sengkarut-tata-kelola-bumn-kita>