

## **Analisis Kasus Korupsi Emirsyah Satar Dalam Pengadaan Pesawat PT Garuda Indonesia: Penyalahgunaan Wewenang dan Kerugian Negara**

<sup>1</sup>Keisya Oktavia Afida Denna, <sup>2</sup>Theo Galih Prayudha, <sup>3</sup>Sheva Andika Ramajagandhi  
Prodi Hukum, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tidar, Magelang

E-mail: [keisyaoktaviaad@gmail.com](mailto:keisyaoktaviaad@gmail.com), [theogalihp@gmail.com](mailto:theogalihp@gmail.com), [shevaa870@gmail.com](mailto:shevaa870@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Kasus Emirsyah Satar, mantan Direktur Utama PT Garuda Indonesia (2005–2014), merupakan salah satu skandal korupsi terbesar yang menimpa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Kasus ini awalnya diselidiki oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait suap pengadaan mesin Rolls-Royce, namun kemudian meluas menjadi dugaan korupsi dalam pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600. Perkembangan tindak pidana korupsi ini menunjukkan kompleksitas dan dimensi kerugian negara yang signifikan. Sebagai Direktur Utama, Satar diduga menyalahgunakan wewenangnya dengan membocorkan rencana rahasia perusahaan (*fleet plan*) kepada perantara swasta, Soetikno Soedarjo. Pembocoran informasi strategis ini bertujuan untuk memenangkan produsen pesawat tertentu, yang kemudian dikaitkan dengan penerimaan gratifikasi atau suap. Perbuatan melanggar Pasal 2 ayat (1) *juncto* Pasal 18 Undang-Undang Tindak Pidana Korupsi (UU Tipikor) ini terbukti merugikan keuangan negara. Berdasarkan hasil audit Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), kerugian negara diperkirakan mencapai sekitar \$609 juta (setara Rp 9,37 triliun). Penelitian ini bertujuan menganalisis aspek tindak pidana korupsi dalam kasus ini serta implikasi putusan pengadilan terhadap reformasi tata kelola BUMN. Proses hukum menunjukkan dinamika putusan: setelah vonis ringan 5 tahun di Pengadilan Negeri (PN), Pengadilan Tinggi (PT) memperberat hukuman menjadi 10 tahun penjara. Putusan Kasasi Mahkamah Agung (MA) menguatkan vonis 10 tahun tersebut, sekaligus menetapkan uang pengganti sekitar Rp 817 miliar. Keputusan akhir ini tidak hanya memberikan efek jera, tetapi juga mempertegas preseden hukum yang penting dalam upaya pemberantasan korupsi, khususnya dalam sektor pengadaan barang/jasa di lingkungan BUMN.

**Kata Kunci:** *Korupsi BUMN, Penyalahgunaan Wewenang, Kerugian Negara.*

### **ABSTRACT**

*The case of Emirsyah Satar, former President Director of PT Garuda Indonesia (2005–2014), is one of the biggest corruption scandals to hit a State-Owned Enterprise (BUMN) in Indonesia. This case was initially investigated by the Corruption Eradication Commission (KPK) regarding bribery in the procurement of Rolls-Royce engines, but later expanded to include alleged corruption in the procurement of Bombardier CRJ-1000 and ATR 72-600 aircraft. The development of this corruption crime shows the complexity and dimensions of significant state losses. As President Director, Satar is suspected of abusing his authority by leaking confidential company plans (fleet plans) to a private intermediary, Soetikno Soedarjo. This leak of strategic information was aimed at winning the case of a particular aircraft manufacturer, which was then linked to the acceptance of gratuities or bribes. This act violates Article 2 paragraph (1) in conjunction with Article 18 of the*

*Corruption Crime Law (UU Tipikor) and has been proven to be detrimental to state finances. Based on the audit results of the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP), state losses are estimated at approximately \$609 million (equivalent to Rp 9.37 trillion). This study aims to analyze the criminal aspects of corruption in this case and the implications of the court's decision on reform of state-owned enterprise governance. The legal process demonstrates the dynamics of the decision: after a light sentence of 5 years in the District Court (PN), the High Court (PT) increased the sentence to 10 years in prison. The Supreme Court (MA) cassation decision upheld the 10-year sentence, while also setting a restitution of approximately Rp 817 billion. This final decision not only provides a deterrent effect but also reinforces an important legal precedent in efforts to eradicate corruption, particularly in the procurement sector of goods/services within the state-owned enterprise (SOE).*

**Keywords:** *BUMN Corruption, Abuse of Authority, State Losses.*

## 1. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memegang peranan vital dan strategis sebagai pilar utama ekonomi negara. Sebagai entitas yang menguasai hajat hidup orang banyak, BUMN dipercaya untuk mengelola aset negara dan menjalankan proyek-proyek bernilai tinggi, seperti pengadaan armada nasional. Fungsi strategis ini menempatkan BUMN pada posisi yang memiliki kekuatan pasar dan kontrol yang substansial. Namun, ironisnya, sektor BUMN kerap kali menjadi area yang sangat rentan terhadap praktik korupsi, terutama dalam proyek pengadaan barang dan jasa bernilai signifikan.

Tingginya nilai transaksi, sentralisasi pengambilan keputusan, dan minimnya transparansi dalam beberapa kasus menciptakan celah bagi penyalahgunaan wewenang dan gratifikasi di tingkat pimpinan tertinggi. Kerentanan ini pada akhirnya tidak hanya merusak citra perusahaan tetapi juga menimbulkan kerugian finansial yang signifikan bagi negara. Hal inilah yang melatarbelakangi munculnya skandal-skandal besar, di mana penyalahgunaan posisi strategis BUMN dimanfaatkan untuk keuntungan pribadi atau kelompok tertentu. Salah satunya yakni kasus

korupsi yang menimpa PT Garuda Indonesia, maskapai penerbangan nasional, dimana kasus ini cukup krusial dan mendapat sorotan publik luas. Kasus ini melibatkan mantan Direktur Utama, Emirsyah Satar, yang menjabat dari tahun 2005 hingga 2014. Satar sebelumnya dikenal sebagai sosok yang sukses membawa Garuda meraih *rating* 4 bintang. Namun, reputasi tersebut runtuh ketika ia didakwa atas tindak pidana yang merusak citra perusahaan dan menimbulkan kerugian finansial yang signifikan bagi negara.

Permasalahan ini timbul akibat dugaan penyalahgunaan wewenang dan gratifikasi yang terstruktur di tingkat pimpinan tertinggi. Kasus ini bermula dari penyelidikan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait suap pengadaan mesin Rolls-Royce. Pengembangan kasus tersebut kemudian mengungkap adanya dugaan korupsi dalam pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600. Dugaan ini berpusat pada kebocoran rencana pengadaan armada perusahaan (*fleet plan*), yang seharusnya menjadi rahasia, kepada pihak swasta (Soetikno Soedarjo), yang bertujuan untuk memenangkan produsen pesawat tertentu. Kasus ini, yang kemudian ditetapkan sebagai salah satu kasus korupsi terbesar di BUMN Indonesia, memerlukan analisis

mendalam mengenai mekanisme kejahatan, dampak finansial, dan implikasi hukumnya sebagai upaya pencegahan di masa depan.

## 2. LANDASAN TEORI

### Definisi dan Kedudukan Hukum BUMN

BUMN didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Secara hukum, keberadaan BUMN diatur oleh Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Peran strategis BUMN, seperti PT Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan nasional, adalah untuk menguasai hajat hidup orang banyak dan mengelola aset negara dalam proyek-proyek bernilai tinggi, seperti pengadaan armada nasional.

### Kerentanan BUMN Terhadap Korupsi

Ironisnya, sektor BUMN kerap kali menjadi area yang sangat rentan terhadap praktik korupsi. Kerentanan ini timbul dari tiga faktor utama: tingginya nilai transaksi dalam proyek-proyek besar (seperti pengadaan pesawat), sentralisasi pengambilan keputusan yang memusatkan kekuasaan pada pimpinan tertinggi, dan minimnya transparansi dalam beberapa kasus. Hal ini menciptakan celah yang memudahkan penyalahgunaan wewenang dan gratifikasi, yang akhirnya menimbulkan kerugian finansial signifikan bagi negara.

### Korupsi dan Unsur Tindak Pidana

Korupsi (*corruption*) secara umum didefinisikan sebagai penyalahgunaan jabatan atau kekuasaan untuk keuntungan pribadi. Dalam konteks hukum Indonesia, tindak pidana korupsi diatur secara spesifik dalam Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 juncto

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001. Kasus Emirsyah Satar didakwa melanggar Pasal 2 ayat (1) juncto Pasal 18 UU Tipikor, yang mensyaratkan adanya:

- **Melawan Hukum:** Perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan atau kewajiban yang berlaku.
- **Penyalahgunaan Kewenangan:** Menggunakan jabatan atau kedudukan untuk kepentingan pribadi atau orang lain, yang seharusnya tidak dilakukan.
- **Memperkaya Diri Sendiri atau Orang Lain:** Adanya unsur keuntungan pribadi dari perbuatan tersebut.
- **Merugikan Keuangan Negara atau Perekonomian Negara:** Dampak nyata dari perbuatan tersebut, yang dalam kasus ini mencapai \$609 juta AS.

### Gratifikasi dan Suap Sebagai Mekanisme Kejahatan

Suap dan gratifikasi merupakan mekanisme operasional korupsi dalam kasus ini. Suap adalah pemberian uang atau barang kepada pejabat dengan tujuan agar pejabat tersebut melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan kewajibannya (misalnya, memenangkan tender). Gratifikasi didefinisikan sebagai pemberian dalam arti luas (meliputi uang, barang, dan lain-lain) yang diterima oleh pegawai negeri atau penyelenggara negara dan berhubungan dengan jabatannya. Dalam kasus Garuda, Emirsyah Satar menerima imbalan dari Soetikno Soedarjo (perantara) untuk memuluskan proyek pengadaan Rolls-Royce, Bombardier, dan ATR. Skala transaksi haram ini mencapai jutaan Dolar AS dan Dolar Singapura menunjukkan praktik kolusi bantara pejabat BUMN dan pihak swasta yang mengubah kekuasaan strategis menjadi alat tawar-menawar untuk memperkaya diri.



### 3. METODOLOGI

Penelitian ini mengadopsi Metode Penelitian Hukum Normatif (Yuridis Normatif) dengan fokus utama pada Studi Kasus terhadap putusan tindak pidana korupsi Emirsyah Satar. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis kaidah-kaidah hukum, asas-asas, serta konsistensi penerapan hukum terkait penyalahgunaan wewenang dan kerugian negara dalam konteks BUMN. Pendekatan yang digunakan meliputi Pendekatan Perundang-undangan (*Statute Approach*) untuk mengkaji Pasal 2 ayat (1) *juncto* Pasal 18 UU Tipikor, Pendekatan Konsep (*Conceptual Approach*) untuk mendalami makna "kerugian negara," dan Pendekatan Kasus (*Case Approach*) untuk mengidentifikasi *ratio decidendi* dari putusan pengadilan di semua tingkat (PN, PT, MA).

Data yang dianalisis adalah data sekunder yang terdiri dari bahan hukum primer (putusan pengadilan dan perundang-undangan), bahan hukum sekunder (literatur dan jurnal), dan bahan hukum tersier. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui Studi Kepustakaan (*Library Research*), dan analisis data dilakukan secara kualitatif normatif melalui tahapan deskripsi, interpretasi, dan evaluasi kritis terhadap implikasi putusan tersebut terhadap reformasi tata kelola BUMN.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Kronologi Kasus Pengadaan Pesawat PT Garuda Indonesia

Kasus korupsi yang menjerat Emirsyah Satar, mantan Direktur Utama PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, merupakan kasus mega korupsi yang melibatkan dimensi internasional dan kerugian negara yang besar. Hal ini

diawali dari penyelidikan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terkait dugaan suap dalam pengadaan mesin pesawat Rolls-Royce. Pengembangan awal kasus ini menunjukkan adanya aliran suap yang mengalir melalui perantara, yaitu Soetikno Soedarjo, pemilik PT Mukti Rekso Abadi (MRA), yang bertindak sebagai agen penghubung antara pihak produsen pesawat dan pejabat Garuda. Setelah kasus ini didalami, terungkaplah dugaan tindak pidana korupsi yang lebih luas, sehingga Kejaksaan Agung (Kejagung) turut terlibat dan menetapkan Emirsyah Satar sebagai tersangka dalam pengadaan pesawat jenis Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600.

Dalam menjalankan aksinya, Emirsyah Satar diduga menyalahgunakan kewenangannya sebagai pucuk pimpinan perusahaan dengan membocorkan Rencana Pengadaan Armada (Fleet Plan) PT Garuda Indonesia, sebuah dokumen rahasia perusahaan yang memuat strategi pembelian pesawat di masa depan. Informasi rahasia ini disalurkan kepada Soetikno Soedarjo, dengan tujuan utama untuk mengatur dan memenangkan produsen pesawat tertentu, khususnya Bombardier dan ATR, dalam proses tender. Akibat pembocoran dan pengaturan ini, proses pengadaan tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang berlaku di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang pada akhirnya menyebabkan kerugian keuangan negara dalam jumlah yang sangat besar. Sebagai imbalan atas kemudahan dan kemenangan proyek-proyek tersebut, Emirsyah Satar diduga menerima suap atau gratifikasi, tidak hanya uang, tetapi juga aset dan fasilitas dari Soetikno Soedarjo, yang mengukuhkan adanya praktik kolusi antara pejabat BUMN dan pihak swasta untuk memperkaya diri sendiri.

#### Aspek Tindak Pidana Korupsi

Tindak pidana korupsi yang dilakukan oleh Emirsyah Satar saat menjabat sebagai Direktur Utama PT

Garuda Indonesia merupakan kejahatan kompleks yang mencakup tiga elemen utama dan menimbulkan dampak kerugian yang masif bagi negara. Kasus ini bermula dari Penyalahgunaan Wewenang yang dilakukan Emirsyah Satar dalam menentukan kebijakan strategis pengadaan pesawat. Dengan posisi sentralnya, ia sengaja mengarahkan dan memanipulasi proses tender armada untuk menguntungkan pihak-pihak tertentu, sebuah tindakan yang secara jelas melanggar Pasal 2 ayat (1) juncto Pasal 18 Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

Penyalahgunaan jabatan Emirsyah Satar sebagai Direktur Utama Garuda Indonesia dikuatkan oleh adanya penerimaan gratifikasi dan suap secara sistematis dan terstruktur. Kejahatan ini beroperasi melalui jaringan perantara, di mana Soetikno Soedarjo berperan kunci sebagai penghubung antara Emirsyah Satar dan para pabrikan besar, termasuk Rolls-Royce, Bombardier, dan ATR. Soetikno, sebagai *Beneficial Owner* dari perusahaan perantara, bertugas menyampaikan dana haram tersebut. Imbalan yang diterima Satar untuk memuluskan berbagai proyek pengadaan pesawat dan mesin termasuk Rolls-Royce Trent 700, Bombardier CRJ-1000, dan ATR 72-600 bukanlah angka yang kecil. Nilai suap dan gratifikasi yang diterima Satar, baik dalam bentuk uang tunai maupun barang, dilaporkan mencapai jutaan Dolar AS dan Dolar Singapura. Rincian gratifikasi ini sangat bervariasi, meliputi transfer dana ke rekening yang disamarkan, kepemilikan aset properti mewah di luar negeri, hingga pemberian barang-barang mahal. Skala transaksi haram yang terjadi di bawah tangan Satar ini menunjukkan betapa rentan dan terbukanya sistem pengadaan BUMN terhadap praktik korupsi, di mana kekuasaan strategis diubah menjadi alat tawar-menawar untuk memperkaya diri,

mengkhiyati kepercayaan negara dan publik.

Puncak dari serangkaian kejahatan yang dilakukan Emirsyah Satar adalah besarnya Kerugian Keuangan Negara yang ditimbulkan, menjadikannya salah satu skandal korupsi terbesar dalam sejarah BUMN Indonesia. Kerugian ini melampaui segala bentuk keuntungan pribadi yang diterima Satar. Berdasarkan hasil audit komprehensif dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), proses pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600 secara keseluruhan merugikan negara sekitar \$609 juta AS, yang setara dengan kurang lebih Rp 9,37 triliun. Kerugian yang fantastis ini tidak semata-mata berasal dari suap, tetapi utamanya disebabkan oleh praktik *mark-up* (penggelembungan harga) yang sistematis. *Mark-up* ini terjadi karena penetapan harga pengadaan pesawat dan sewa mesin ditetapkan jauh melampaui nilai wajar atau nilai sebenarnya di pasar internasional. Praktik ini merupakan konsekuensi langsung dari pengaturan tender yang dilakukan oleh Emirsyah Satar dan jaringannya, di mana produsen yang "diatur" kemenangannya dapat memasukkan harga yang telah dinaikkan (*inflated price*) sebagai kompensasi atas biaya suap. Dengan demikian, kasus ini tidak hanya sekadar penyalahgunaan kekuasaan atau pelanggaran etika, tetapi juga merupakan perampasan aset negara dalam skala triliunan rupiah melalui praktik korupsi berjamaah, yang menggerogoti modal dan kesehatan finansial maskapai penerbangan nasional.

Selain kerugian langsung dari *mark-up* harga, total angka kerugian Rp 9,37 triliun tersebut juga mencakup kerugian multidimensi yang timbul dari inefisiensi operasional. Karena pengadaan dilakukan berdasarkan kolusi dan bukan kebutuhan riil, pesawat yang didatangkan (Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600)

terbukti tidak cocok dengan *fleet plan* dan rute penerbangan Garuda yang berorientasi pada layanan penuh (*full service*). Ketidaksesuaian ini menyebabkan armada menjadi *idle* (menganggur), sering dikandangkan (*grounded*), atau bahkan harus dikembalikan lebih awal dari masa kontrak sewa. Konsekuensi jangka panjangnya adalah pemborosan biaya perawatan dan *storage*, denda pembatalan kontrak, serta penurunan drastis pada citra dan performa operasional perusahaan. Angka kerugian triliunan rupiah tersebut menjadi bukti nyata bahwa korupsi dalam proyek strategis tidak hanya mencuri uang negara, tetapi juga melumpuhkan kemampuan BUMN untuk beroperasi secara efisien dan kompetitif.

#### **Dampak dan Putusan Pengadilan**

Kasus korupsi yang menyeret mantan Direktur Utama PT Garuda Indonesia, Emirsyah Satar, bukanlah sekadar catatan pidana biasa, melainkan sebuah peristiwa hukum yang meninggalkan dampak mendalam dan berjangka panjang pada berbagai sektor. Dampak utamanya adalah rusaknya citra PT Garuda Indonesia sebagai maskapai penerbangan nasional dan *flag carrier* yang seharusnya menjunjung tinggi integritas. Reputasi yang telah dibangun dengan susah payah di mata dunia penerbangan dan kepercayaan publik seketika runtuh, digantikan oleh stigma korupsi dan ketidakpercayaan manajemen. Kerusakan reputasi ini secara langsung memengaruhi nilai saham, hubungan bisnis internasional, serta kepercayaan penumpang, yang pada akhirnya mempersulit upaya pemulihan dan restrukturisasi perusahaan di masa depan.

Perjalanan hukum Emirsyah Satar sendiri melewati proses peradilan yang kompleks dan berjenjang. Pada tingkat pertama di Pengadilan Negeri (PN) Tindak Pidana Korupsi Jakarta, ia

awalnya divonis hukuman 5 tahun penjara dan diwajibkan membayar uang pengganti sekitar Rp 1,4 triliun. Namun, putusan ini kemudian berubah drastis setelah ia mengajukan banding. Pengadilan Tinggi Jakarta justru memutuskan untuk memperberat hukuman menjadi 10 tahun penjara, sebuah keputusan yang secara tegas menguatkan dan memperjelas tingkat kesalahannya dalam kasus korupsi pengadaan pesawat tersebut.

Meskipun Emirsyah Satar melanjutkan upaya hukum dengan mengajukan kasasi, Mahkamah Agung (MA) menolak kasasi tersebut dan tetap mempertahankan putusan bersalah. Menariknya, MA melakukan penyesuaian terhadap denda, dengan mengurangi jumlah uang pengganti yang harus dibayarkan, dari angka awal Rp 1,4 triliun menjadi sekitar Rp 817 miliar. Variasi substansial dalam putusan, terutama mengenai besaran uang pengganti di tiap tingkat pengadilan, jelas menunjukkan adanya kompleksitas dan tantangan besar dalam perhitungan akurat kerugian negara dan penentuan sanksi pidana yang dianggap paling adil dan proporsional bagi Emirsyah Satar.

#### **5. KESIMPULAN**

Kasus korupsi yang melibatkan mantan Direktur Utama PT Garuda Indonesia, Emirsyah Satar, dalam pengadaan pesawat Bombardier CRJ-1000 dan ATR 72-600, merupakan cerminan nyata dari rapuhnya tata kelola perusahaan di tubuh BUMN strategis. Skandal ini tidak sekadar soal kerugian finansial yang fantastis mencapai sekitar Rp 9,37 triliun tetapi juga mengungkap pola *moral hazard* sistematis di level direksi. Emirsyah Satar didakwa membocorkan rahasia *fleet plan* perusahaan kepada pihak swasta, memanipulasi spesifikasi kebutuhan pesawat, dan mengubah kriteria pemilihan armada demi memenangkan produsen



tertentu. Perbuatan ini jelas menegaskan penyalahgunaan wewenang untuk keuntungan pribadi melalui suap dan gratifikasi, mengorbankan kepentingan perusahaan dan keuangan negara. Struktur kerugian triliunan rupiah ini timbul dari pengadaan yang tidak sesuai kebutuhan, menyebabkan pesawat menjadi *idle* dan membebani operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Proses hukum terhadap Emirsyah Satar menjadi ujian penting bagi komitmen penegakan hukum antikorupsi di Indonesia, terutama dalam kasus yang melibatkan sektor strategis. Meskipun sempat diwarnai naik-turun putusan di tingkat pengadilan, penolakan kasasi oleh Mahkamah Agung (MA) dan diperberatnya hukuman penjara menjadi 10 tahun memiliki dampak signifikan. Keputusan ini mengirimkan pesan tegas bahwa posisi tinggi di BUMN tidak menjamin impunitas dari kejahatan korupsi. Kasus ini sekaligus menunjukkan bahwa hukuman bukan hanya dijatuhkan atas tindakan suap/gratifikasi, tetapi juga atas kerugian negara yang ditimbulkan akibat kolusi dan penyalahgunaan jabatan. Penegasan hukuman ini diharapkan dapat berfungsi sebagai efek jera, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap upaya pemerintah memberantas korupsi di lingkungan perusahaan milik negara.

Kasus Emirsyah Satar memberikan pelajaran berharga dan menantang bagi seluruh BUMN di Indonesia untuk segera melakukan perbaikan fundamental dalam tata kelola dan pengawasan internal. Tantangan utamanya adalah memperketat proses pengadaan barang dan jasa, yang sering menjadi pintu masuk utama praktik korupsi, dengan menerapkan transparansi yang total dan akuntabilitas multi-lapisan. Selain itu, BUMN wajib memperkuat fungsi komisararis independen dan komite audit agar mampu bertindak sebagai pengawas yang efektif, tidak hanya

sekadar formalitas. Pembentukan budaya integritas, di mana setiap karyawan dan pejabat memahami dan mematuhi etika bisnis yang ketat, menjadi krusial. Perbaikan sistem tidak akan efektif tanpa adanya komitmen etika dari pucuk pimpinan. Oleh karena itu, pembangunan budaya integritas menjadi sangat krusial. Setiap karyawan dan pejabat, khususnya direksi dan manajer senior, harus memahami dan mematuhi etika bisnis dan kepatuhan (*compliance*) yang paling ketat. BUMN harus menerapkan kode etik yang tidak kompromi dan program pelatihan anti-korupsi yang berkelanjutan. Selain itu, mekanisme *whistleblowing* harus ditingkatkan dan dijamin kerahasiaannya, memberikan perlindungan mutlak bagi karyawan yang berani melaporkan dugaan penyimpangan. Tanpa komitmen moral yang kuat dari atas, risiko penyalahgunaan jabatan yang merugikan keuangan negara dan merusak citra bangsa akan terus membayangi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budi, M. (2023, 18 September). Emirsyah Satar didakwa rugikan negara Rp 9,3 triliun. *detikNews*. <https://news.detik.com/berita/d-6938103/emirsyah-satar-didakwa-rugikan-negara-rp-9-3-triliun>
- Fathullah, A. N., Islami, E. A., Salsabila, K. F., & Yuwono, F. P. Analisis Yuridis Penyimpangan Prosedur Pengadaan Barang dan Jasa di PT Garuda Indonesia. *Journal of Law, Society, and Islamic Civilization*, 13(1), 31-46.
- Irfan, I. (2024, Oktober 28). *Hukuman Emirsyah Satar Diperberat Jadi 10 Tahun Bui di Kasus Kedua Pengadaan*. Kompas.com.
- Lie, G. G. (2025). Lemahnya Penegakan Hukum Dalam Penanganan Kasus Korupsi di

- Indonesia. *Multilingual: Journal of Universal Studies*, 5(1), 471-481.
- Siahaan, J. C., Zaini, M. R., & Prasetyo, L. P. (2022). PELAKSANAAN KERJASAMA LINTAS KEMENTERIAN DAN LEMBAGA DI INDONESIA DALAM PENANGANAN KASUS KORUPSI SOETIKNO BERDASARKAN PRESPEKTIF HUKUM INTERNASIONAL DAN NASIONAL. *JUSTITIA Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora*, 9(3), 1451-1461.
- Skandiva, R., & Harefa, B. (2021). Urgensi Penerapan Foreign Bribery Dalam Konvensi Antikorupsi Di Indonesia. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 7(2), 245-262.
- TEDJAKUSUMA, K. (2024). *TANGGUNG JAWAB HUKUM DIREKSI DALAM PENERAPAN PRINSIP PIERCING THE CORPORATE VEIL DI PT. GARUDA INDONESIA (PERSERO)*, TBK (Doctoral dissertation, Universitas Atma Jaya Yogyakarta).
- Tempo.co. (n.d.). *Emirsyah Satar Divonis Bersalah dalam Kasus Korupsi Garuda Indonesia*. Tempo.co. <https://www.tempo.co/arsip/emirsyah-satar-divonis-bersalah-dalam-kasus-korupsi-garuda-indonesia-33854>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.
- ZULKIPLI, Z. (2021). *POLITIK HUKUM DALAM PEMBERANTASAN KORUPSI PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)*.