

## Dinamika Institusional Global Talent Management: Studi Kasus Restrukturisasi Garuda Indonesia Pasca-Amandemen UU BUMN

Raisa Ayu Rininta\*, Eliza Deis Widoputeri, Indah Mustika Choirum.

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia

### ARTICLE HISTORY

Received : 24 Oktober 2025

Revised : 7 Desember 2025

Accepted : 9 Desember 2025

### KEYWORDS

Global Talent Management, Tata Kelola BUMN, Upper Echelons Theory, UU BUMN 2025, Danantara

### CORRESPONDENSI

Nama : Raisa Ayu Rininta

Email : [raisa.ayu@ui.ac.id](mailto:raisa.ayu@ui.ac.id)



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the urgency and legitimacy of Global Talent Management (GTM) strategies via foreign director appointments at Garuda Indonesia following the SOE Law amendment. Employing a qualitative historical-comparative case study, the research integrates historical interview data, 2025 corporate governance documents, and the national regulatory framework. Findings refute the "novel experiment" narrative by establishing the 2013 empirical precedent and the juridical validity of Law No. 16 of 2025. From a Resource-Based View and strategic HR planning perspective, this move is identified as crucial to bridge specific competency gaps in global financial negotiations and ESG standards currently lacking in the domestic talent pool. The potential risk of SOE role duality is subsequently mitigated through tiered supervision by the Danantara holding and internal procedural formalization within the Board Manual. The study concludes that global talent integration represents an adaptive governance evolution that accelerates professional competitiveness without compromising state sovereignty.*

## Pendahuluan

Dalam lanskap ekonomi kontemporer yang didefinisikan sebagai "age of disruption", organisasi modern menghadapi tekanan eksternal yang belum pernah terjadi sebelumnya (Evans et al., 2025; Jackson et al., 2014). Disrupsi ini tidak hanya menuntut inovasi teknologi, tetapi juga ketangkasan (agility) luar biasa dalam pengelolaan kapabilitas sumber daya manusia (human capital). Fenomena global ini menghadirkan tantangan ganda yang unik bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) strategis di negara berkembang, seperti PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Di satu sisi, sebagai maskapai pembawa bendera negara (flag carrier), Garuda harus menavigasi kompleksitas pemulihan pasa-restrukturisasi finansial (Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang/PKPU) di tengah pasar penerbangan global yang sangat volatil. Di sisi lain, sebagai entitas publik, ia terikat pada mandat konstitusional dan sentimen nasionalisme yang kuat dalam pengelolaan aset negara. Merespons dikotomi strategis ini, pada tahun 2025, manajemen mengambil langkah progresif dengan menunjuk dua profesional asing dalam jajaran direksinya: Balagopal Kunduvara sebagai Director of Finance and Risk Management dan Neil Raymond Mills sebagai Director of Transformation.

Keputusan untuk mengintegrasikan talenta global ke dalam jajaran eksekutif puncak ini menandai pergeseran paradigma fundamental dalam tata kelola BUMN Indonesia,

bergerak dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis (Al Ariss et al., 2014; Meyer & Xin, 2018). Mengacu pada kerangka kerja Strategic Human Resource Management (SHRM), dimana keputusan rekrutmen di level strategis harus diselaraskan secara langsung dengan strategi bisnis organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Jackson et al., 2014). Dalam konteks ini, rekrutmen direksi asing bukan sekadar upaya mengisi kekosongan jabatan, melainkan strategi akuisisi kapabilitas (capability acquisition strategy) untuk merespons krisis yang tidak dapat diselesaikan dengan kapasitas internal semata.

Validasi atas strategi ini dapat dijelaskan melalui lensa Resource-Based View (RBV), yang memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya unik. Literatur terkini memberikan dukungan empiris yang kuat terhadap urgensi kehadiran eksekutif asing. Studi terbaru menemukan bukti bahwa CEO atau direktur dengan latar belakang internasional (*international background*) memiliki keunggulan signifikan dalam keberhasilan transaksi lintas batas (*Cross-Border M&As*) karena kemampuan mereka mengurangi asimetri informasi dan biaya transaksi kultural (Agcayazi et al., 2024; Wright et al., 2001). Bagi Garuda Indonesia yang memiliki struktur utang kompleks dengan lessor global, kompetensi spesifik ini merupakan aset strategis yang langka (*rare*) dan bernilai (*valuable*). Lebih lanjut, dimensi krusial dengan menyoroti bahwa kehadiran eksekutif asing berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) (Song et al., 2025). Mereka membawa "pengetahuan hijau" (*green knowledge*) dan standar tata kelola global yang menjadi prasyarat investasi modern, mengatasi kelemahan struktural yang sering ditemukan pada BUMN konvensional.

Selain RBV, penelitian ini juga mengintegrasikan Teori Eselon Atas (*Upper Echelons Theory*) yang mempostulatkan bahwa hasil strategis organisasi adalah refleksi dari karakteristik kognitif eksekutif puncaknya (Hambrick & Mason, 1984). Diversitas kewarganegaraan dalam dewan direksi Garuda diharapkan mampu memecahkan inersia birokrasi dan *groupthink* melalui introduksi perspektif kognitif baru yang lebih berorientasi pada risiko dan inovasi pasar global.

Namun, meskipun urgensi teoretis dan praktis tersebut cukup kuat, literatur akademik mengenai Global Talent Management (GTM) masih menyisakan kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan:

1. Bias Sektor Swasta: Literatur GTM yang mapan, cenderung memiliki bias fokus pada Perusahaan Multinasional (MNC) swasta dari negara maju (Beamond et al., 2016; Khilji et al., 2015; Mellahi & Collings, 2010; Schuler et al., 2011; Tarique & Schuler, 2010; Tatoglu et al., 2016). Studi-studi ini sering kali mengabaikan kompleksitas institusional unik yang dihadapi BUMN, di mana logika efisiensi pasar sering berbenturan secara frontal dengan logika legitimasi politik dan kedaulatan negara.
2. Kekosongan Mekanisme Tata Kelola: Penelitian mengenai tata kelola sektor publik, yang dilakukan pada perusahaan milik daerah di Eropa, telah mulai menyoroti pentingnya formalisasi prosedur seleksi untuk membatasi patronase politik (Cooke, 2018; Sloboda & Sičáková-Beblavá, 2020). Namun, studi empiris yang secara spesifik mengaitkan instrumen teknis seperti Board Manual dengan mitigasi risiko politik dalam konteks BUMN Asia pasca-krisis masih sangat minim.

3. Pendekatan Ahistoris: Diskursus yang berkembang saat ini cenderung ahistoris, mengabaikan fakta bahwa integrasi talenta asing mungkin bukan fenomena baru. Sedangkan keberlanjutan strategi GTM sangat bergantung pada pendekatan humanis (human-centric approach) yang mempertimbangkan memori organisasi, aspek yang sering tertutup oleh narasi efisiensi teknokratis (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Scullion et al., 2010; Shvetsova, 2025; Vaiman et al., 2012).

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menawarkan kebaruan (novelty) melalui integrasi bukti historis dan analisis tata kelola kontemporer. Berbeda dengan studi sebelumnya yang parsial, penelitian ini menggabungkan analisis memori institusional, dengan mengangkat preseden historis era Erik Meijer tahun 2013 yang sering terlupakan, serta dengan analisis kerangka regulasi terbaru, khususnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang perubahan atas UU BUMN dan dokumen Board Manual 2025. Penelitian ini memposisikan penunjukan direksi asing tidak sebagai ancaman kedaulatan, melainkan sebagai instrumen teknokratis yang dikendalikan oleh mekanisme tata kelola negara yang ketat.

Berdasarkan latar belakang dan kerangka teoretis di atas, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut untuk membedah fenomena penunjukan direksi asing di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk:

1. Validasi Urgensi Strategis: Bagaimana integrasi perspektif Resource-Based View (RBV), Upper Echelons Theory, dan preseden historis memvalidasi urgensi penunjukan direksi asing sebagai solusi atas kesenjangan kapabilitas strategis (strategic capability gap) dalam negosiasi finansial global dan kinerja ESG Garuda Indonesia?
2. Mekanisme Tata Kelola dan Legitimasi: Bagaimana instrumen tata kelola korporasi (khususnya Board Manual 2025) dan kerangka regulasi nasional (UU BUMN Amandemen) bekerja secara sinergis untuk memitigasi risiko institusional ("dualisme peran"), memastikan kedaulatan negara, dan memfasilitasi integrasi budaya (human-centric integration) talenta global tersebut?

## Metode

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik (holistic single-case design) untuk mengeksplorasi fenomena kontemporer yang kompleks, yakni integrasi talenta global dalam jajaran direksi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada argumen bahwa batas antara fenomena penunjukan direksi asing dan konteks institusional yang melingkupinya tidak tampak secara tegas, sehingga memerlukan investigasi empiris yang mendalam dalam konteks kehidupan nyata. Unit analisis tunggal yang dipilih adalah PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, yang diposisikan sebagai kasus ekstrem (*extreme case*) dan revelatoris karena statusnya sebagai maskapai pembawa bendera negara yang menghadapi turbulensi ganda antara restrukturisasi finansial pasca-PKPU dan kewajiban pelayanan publik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menghasilkan deskripsi tebal (*thick description*) mengenai dinamika tata kelola dan strategi sumber daya manusia yang tidak dapat ditangkap melalui pendekatan kuantitatif semata (Miles et al., 2014).

Untuk menjamin kekokohan empiris dan validitas temuan, proses pengumpulan data dilakukan melalui mekanisme triangulasi yang mengintegrasikan data primer dan sekunder secara simultan. Pada ranah data primer, penelitian ini menggali memori institusional melalui wawancara mendalam semiterstruktur (semi-structured in-depth interview) dengan informan kunci yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Bapak Pujobroto, yang menjabat sebagai Vice President Corporate Communications Garuda Indonesia pada periode 1998–2015. Kriteria pemilihan informan didasarkan pada penguasaan tacit knowledge mengenai sejarah transformasi kepemimpinan perusahaan, mulai dari era krisis moneter 1998 hingga era ekspansi 2013, yang memberikan konteks historis krusial bagi fenomena saat ini (Pujobroto, 2025). Data wawancara ini kemudian disandingkan dengan data primer berupa dokumen korporasi internal tahun 2025 untuk menganalisis infrastruktur tata kelola mikro. Dokumen tersebut meliputi Board Manual Terbitan 5 (PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2025a) dan Kebijakan Tata Kelola Perusahaan (PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2025b). Analisis terhadap kedua dokumen ini difokuskan pada pemetaan wewenang, standar etika, dan prosedur formal yang mengatur ruang gerak serta akuntabilitas direksi asing dalam struktur perusahaan.

Selain data primer, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder yang mencakup kerangka regulasi nasional dan literatur akademik terkini. Instrumen hukum yang dianalisis meliputi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2021 tentang Penggunaan Tenaga Kerja Asing, serta regulasi terkait holding Danantara. Data regulasi ini digunakan untuk memetakan lanskap makro-institusional yang memayungi kebijakan korporasi. Sementara itu, kajian literatur dari jurnal bereputasi tinggi, seperti studi mengenai *cross-border M&As* (Agcayazi et al., 2024) dan kinerja ESG (Song et al., 2025) yang digunakan sebagai landasan untuk membangun proposisi teoretis mengenai nilai tambah talenta global.

Seluruh data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan konkuren: kondensasi data (data condensation), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) (Miles et al., 2014). Dalam tahap kondensasi, transkrip wawancara dan teks regulasi diseleksi untuk mengidentifikasi tema-tema sentral seperti "urgensi kompetensi", "mekanisme kontrol", dan "kedaulatan". Data tersebut kemudian disajikan dalam matriks komparatif untuk memetakan pola kesinambungan strategi rekrutmen dari masa lalu (Era Erik Meijer) ke masa kini (Era Balagopal dan Neil Mills). Penarikan kesimpulan dilakukan dengan teknik pencocokan pola (pattern matching), di mana pola empiris yang ditemukan, berupa kebutuhan akan negosiasi utang global dan standar ESG, yang dicocokkan dengan prediksi teoretis dari *Resource-Based View* (Barney, 1991) dan *Strategic Human Resource Management* (Jackson et al., 2014). Validitas penelitian diperkuat melalui triangulasi sumber, dengan cara memverifikasi klaim informan mengenai budaya kerja profesional terhadap klausul formal dalam Board Manual, serta memastikan interpretasi data selaras dengan diskursus akademik mutakhir (Evans et al., 2025; Shvetsova, 2025).

## Hasil dan Pembahasan

Bagian ini menguraikan analisis mendalam untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai urgensi strategis dan mekanisme tata kelola dalam penunjukan direksi asing di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Pembahasan mengintegrasikan temuan empiris dari wawancara dan dokumen korporasi dengan kerangka teoretis multidimensi untuk memberikan interpretasi yang holistik.

### Validasi Urgensi Strategis: Sinergi Memori Institusional dan Perencanaan SDM

Temuan penelitian secara tegas membantah asumsi publik yang menarasikan penunjukan direksi asing tahun 2025 sebagai eksperimen tata kelola yang ahistoris atau melanggar tradisi. Sebaliknya, analisis mendalam menggunakan triangulasi data historis dan kerangka teoretis menunjukkan bahwa keputusan ini merupakan hasil sinergi antara memori institusional perusahaan, tekanan lingkungan eksternal (environmental pressure), dan kebutuhan penyelarasan strategi SDM yang mendesak.

### Memori Institusional dan Pola Strategi Berulang (Recurring Strategic Pattern)

Dalam wawancara terungkap fakta krusial mengenai "Memori Institusional" Garuda Indonesia (Pujobroto, 2025). Institusi ini terbukti memiliki mekanisme adaptif yang aktif kembali saat menghadapi titik infleksi strategis.

*"Pada masa kepemimpinan Bapak Emirsyah Satar ada Sdr. Erik Meijer yang diangkat menjadi Direktur Komersial... namun hal itu tidak menjadi polemik yang sangat besar seperti saat ini."* (Pujobroto, 2025)

Preseden Erik Meijer pada tahun 2013 membuktikan bahwa mekanisme RUPS Garuda secara historis bersifat inklusif dan berbasis meritokrasi global. Jika dibedah menggunakan pendekatan Siklus Hidup Organisasi, terlihat pola strategi GTM yang adaptif:

- Era 2013 (Fase Ekspansi & Global Branding): Organisasi membutuhkan legitimasi global untuk masuk aliansi SkyTeam. Solusinya adalah merekrut Erik Meijer untuk membawa perspektif komersial internasional.
- Era 2025 (Fase Restrukturisasi & Survival): Organisasi membutuhkan kepercayaan finansial global pasca-PKPU. Solusinya adalah merekrut Balagopal Kunduvara (Keuangan) dan Neil Mills (Transformasi).

Konsistensi ini menunjukkan bahwa GTM di Garuda bukanlah anomali politik, melainkan instrumen korporasi yang diaktifkan ketika kompetensi internal tidak cukup cepat untuk merespons dinamika pasar.

### Penyelarasan Strategi Bisnis dalam SHRM

Fenomena rekrutmen ini memvalidasi kerangka kerja Strategic Human Resource Management (SHRM) yang dikemukakan oleh Jackson et al. (2014). Dalam konsep

Aspirational Framework, mereka menekankan keharusan praktik manajemen talenta untuk diturunkan langsung dari strategi bisnis makro, bukan berjalan secara administratif terpisah.

Analisis terhadap kondisi Garuda pasca-PKPU menunjukkan bahwa strategi bisnis perusahaan bergeser drastis menuju cost leadership dan solvency recovery. Analisis menunjukkan bahwa manajemen menerapkan logika "Strategy-Structure-People":

1. Strategi: Pemulihan kepercayaan kreditur global (Lessor & Investor).
2. Struktur: Pembentukan direktorat yang fokus pada manajemen risiko valas dan transformasi.
3. People (SDM): Rekrutmen eksekutif yang memiliki "bahasa yang sama" dengan pasar global.

Tanpa penunjukan direksi asing ini, akan terjadi misalignment (ketidakselarasan), di mana strategi bisnis menuntut penetrasi global, namun kapabilitas eksekutif masih berorientasi domestik.

### **Dinamika Build vs. Buy dalam Era Disrupsi**

Dalam kerangka teoretis, fenomena ini memvalidasi teori Strategic Human Resource Management (SHRM) mengenai strategi SDM Garuda tidak berdiri sendiri, melainkan diturunkan langsung dari strategi bisnis makro pasca-PKPU yang menuntut pemulihan solvabilitas segera (Jackson et al., 2014).

Analisis lebih lanjut menggunakan perspektif Evan et al. (2025) dalam "Global talent management in an age of disruption" menjelaskan rasionalitas di balik keputusan ini. Garuda menghadapi dilema "Build vs. Buy":

- Keterbatasan Waktu (*Time Compression Diseconomies*): Mengembangkan talenta internal (*Build*) untuk menguasai negosiasi restrukturisasi utang global membutuhkan kurva pembelajaran bertahun-tahun. Dalam situasi krisis (*technically bankrupt*), waktu adalah sumber daya yang paling langka.
- Solusi Akuisisi (*Buy*): Mengakuisisi talenta eksternal memberikan akses instan ke kapabilitas yang matang (*plug-and-play*).

Oleh karena itu, penunjukan direksi asing adalah keputusan rasional untuk memangkas *time-to-competence*. Hal ini bukan berarti menegasikan kemampuan talenta lokal, melainkan mengakui urgensi waktu yang tidak memungkinkan pengembangan organik. Seperti dicatat Agcayazi et al. (2024), CEO/Direktur internasional membawa aset spesifik berupa jaringan dan pemahaman lintas budaya yang secara instan menurunkan asimetri informasi dengan pihak luar, sesuatu yang tidak bisa dibangun instan oleh talenta lokal.

### **Perspektif Resource-Based View (RBV): Aset VRIN**

Dalam perspektif RBV (Barney, 1991), perusahaan mencari sumber daya yang Valuable, Rare, Inimitable, dan Non-substitutable (VRIN). Analisis dokumen profil menunjukkan bahwa direksi asing membawa aset tak berwujud (intangible assets) yang tidak dimiliki talenta lokal dalam konteks krisis saat ini.

**Tabel 1.** Kesenjangan Kompetensi dan Nilai Tambah Talenta Global

Posisi Strategis	Tantangan Bisnis (Strategic Gap)	Aset Kompetensi Global (RBV Analysis)	Validasi Literatur Akademik
<b>Director of Finance</b> <i>(Balagopal Kunduvvara)</i>	Negosiasi restrukturisasi utang yang kompleks dengan <i>lessor</i> dan kreditor global.	<b>Pengurangan Asimetri Informasi:</b> Kemampuan menjembatani kesenjangan budaya dan hukum ( <i>institutional distance</i> ) dengan kreditor internasional.	<b>Agcayazi et al. (2024):</b> Penelitian empiris membuktikan bahwa CEO/Direktur berlatar belakang internasional secara signifikan meningkatkan keberhasilan <i>Cross-Border Deals</i> karena menurunkan biaya transaksi kultural dan asimetri informasi.
<b>Director of Transformation</b> <i>(Neil Raymond Mills)</i>	Tuntutan efisiensi operasional radikal dan kepatuhan standar ESG global.	<b>Transfer Green Knowledge:</b> Membawa kerangka kerja keberlanjutan dan efisiensi operasional berstandar dunia yang belum mapan di internal.	<b>Song et al. (2025):</b> Menemukan korelasi positif yang kuat antara eksekutif dengan <i>overseas background</i> dan peningkatan kinerja ESG ( <i>Environmental, Social, Governance</i> ) korporasi melalui difusi pengetahuan hijau.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 1 memperjelas bahwa kontribusi direksi asing melampaui aspek teknis manajerial. Sesuai temuan Agcayazi et al. (2024), keberadaan Balagopal mengurangi "biaya keasingan" (*liability of foreignness*) saat Garuda bernegosiasi dengan entitas global, sebuah aset yang sulit direplikasi oleh eksekutif lokal yang minim eksposur internasional. Sementara itu, Neil Mills berfungsi sebagai katalisator untuk adopsi standar ESG, yang menurut Song et al. (2025) sangat bergantung pada transfer pengetahuan dari pasar yang lebih maju.

## Validasi Upper Echelons Theory

Selain RBV, temuan ini juga memvalidasi *Upper Echelons Theory* (Hambrick & Mason, 1984), yang mempostulatkan bahwa hasil strategis organisasi adalah refleksi dari karakteristik latar belakang tim manajemen puncaknya. Dalam konteks Garuda Indonesia, teori ini menjelaskan mengapa WNA dibutuhkan melalui dua mekanisme:

1. Keragaman Kognitif (*Cognitive Diversity*): Eksekutif yang tumbuh dalam ekosistem BUMN cenderung memiliki peta kognitif yang seragam (homogen), sering kali terjebak dalam inersia birokrasi dan penghindaran risiko politik. Kehadiran Neil Mills dan Balagopal membawa heterogenitas dalam ruang rapat direksi. Latar belakang mereka yang murni korporasi global membawa heuristik pengambilan keputusan yang berbeda, sehingga lebih berorientasi pada profitabilitas dan efisiensi pasar daripada pertimbangan birokratis. Hal ini krusial untuk memecahkan groupthink yang sering menghambat inovasi di BUMN.
2. Asosiasi Latar Belakang dengan Strategi (*Background-Strategy Link*): Sesuai premis teori ini bahwa "pengalaman masa lalu memprediksi pilihan masa depan":
  - Latar Belakang Balagopal: Pengalaman panjang di maskapai global memprediksi strategi keuangan yang agresif dan berstandar internasional, bukan pendekatan konservatif ala birokrasi.
  - Latar Belakang Neil Mills: Rekam jejak transformasi memprediksi pengambilan keputusan yang tidak populer namun efisien (seperti pemangkasan rute atau renegotiasi kontrak keras), yang mungkin dihindari oleh direksi lokal karena hambatan psikologis-politis.

Dengan demikian, urgensi penunjukan mereka bukan hanya soal "skill teknis" (yang mungkin bisa dipelajari), melainkan soal "peta kognitif" dan "mentalitas eksekusi" yang terbentuk dari pengalaman global mereka, yang diperlukan untuk mengubah arah strategis Garuda secara radikal.

## Mitigasi Risiko Institusional: Model Tata Kelola Hibrida

Penelitian ini menemukan bahwa Garuda Indonesia menerapkan model Tata Kelola Hibrida (Hybrid Governance) untuk menyeimbangkan profesionalisme global dengan kedaulatan negara, memitigasi risiko "dualisme peran" yang dikhawatirkan dalam wawancara Pujobroto (2025).

Berbeda dengan masa lalu, penunjukan tahun 2025 memiliki landasan hukum yang kokoh melalui Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang Perubahan UU BUMN. Pasal 15A ayat (3) memberikan ruang strategis bagi talenta global. Namun, kedaulatan tetap terjaga melalui peran holding Danantara (PP No. 23 Tahun 2022). Dalam struktur ini, direksi asing berfungsi sebagai eksekutor profesional (agent), sementara fungsi kepemilikan dan arah strategis tetap dipegang penuh oleh negara (principal). Ini sejalan dengan rekomendasi pemisahan fungsi kepemilikan negara dari manajemen operasional (OECD, 2024).

Di tingkat korporasi, analisis terhadap Board Manual Terbitan 5 (PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2025a) menunjukkan bahwa formalisasi prosedur adalah kunci membatasi patronase politik di perusahaan negara (Sloboda & Sičáková-Beblavá, 2020). Board Manual Garuda mengimplementasikan hal ini dengan:

1. Kepatuhan Hukum Nasional: Mewajibkan seluruh direksi, tanpa memandang kewarganegaraan, tunduk pada hukum Indonesia dan Kode Etik Perusahaan (PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, 2025b).
2. Kolegialitas Keputusan: Mengatur mekanisme pengambilan keputusan yang bersifat kolektif, mencegah dominasi individu asing dalam keputusan strategis yang sensitif.

Aspek terakhir yang krusial adalah penerimaan organisasi. Studi tentang Human-Centric Approach memperingatkan bahwa strategi GTM sering gagal karena resistensi budaya (*cultural friction*). (Johnston & Fenwick, 2025; Shvetsova, 2025). Temuan wawancara mengonfirmasi dinamika transformasi budaya di Garuda:

*"Pada awalnya terdapat resistensi dari pegawai, namun dalam perjalanannya ketika kinerja pimpinan tersebut terbukti baik, mereka bisa menerima."* (Pujobroto, 2025)

Fenomena ini menunjukkan Performance-Based Legitimacy. Legitimasi direksi asing di mata pegawai BUMN tidak didapat dari otoritas legal semata, melainkan dari bukti kompetensi teknis di lapangan. Selain itu, kepatuhan terhadap PP No. 34 Tahun 2021 yang mensyaratkan alih pengetahuan (*transfer of knowledge*) memastikan terjadinya knowledge spillover. Proses ini mengubah persepsi dari "ancaman asing" menjadi kolaborasi produktif ("*one team, one spirit, one goal*"), membuktikan bahwa integrasi talenta global dapat memperkaya budaya korporasi lokal alih-alih menggerusnya.

## Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penunjukan direksi Warga Negara Asing (WNA) di PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2025 merepresentasikan evolusi tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bersifat adaptif dan legal-konstitusional. Berbeda dengan narasi publik yang memandangnya sebagai anomali, penelitian ini menemukan bahwa kebijakan tersebut memiliki legitimasi ganda: legitimasi historis melalui preseden era Erik Meijer (2013) dan legitimasi yuridis melalui Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 yang membuka ruang strategis bagi talenta global.

Secara teoretis, integrasi talenta global ini terbukti valid dalam kerangka Resource-Based View (RBV) dan Strategic Human Resource Planning. Kehadiran direksi asing bukan sekadar simbolisasi globalisasi, melainkan mekanisme akuisisi kapabilitas spesifik (*capability acquisition*) untuk mengisi kesenjangan kompetensi yang mendesak, khususnya dalam:

1. Negosiasi Lintas Batas: Mengurangi asimetri informasi dan biaya transaksi kultural dengan kreditor global dalam restrukturisasi utang.

2. Kinerja ESG: Membawa standar keberlanjutan global dan pengetahuan hijau (*green knowledge*) yang menjadi prasyarat investasi modern.

Temuan krusial lainnya adalah efektivitas Tata Kelola Hibrida (*Hybrid Governance*) dalam memitigasi risiko "dualisme peran" BUMN. Sinergi antara pengawasan makro oleh holding Danantara dan formalisasi prosedur mikro dalam Board Manual 2025 berhasil menciptakan pagar pengaman (*safeguards*) yang memisahkan fungsi eksekusi profesional dari intervensi politik, memastikan kedaulatan negara tetap terjaga di tengah keterbukaan manajemen.

Bagi pembuat kebijakan dan praktisi BUMN, penelitian ini mengimplikasikan bahwa nasionalisme dalam pengelolaan aset negara tidak harus dimaknai sebagai isolasi dari talenta global. Nasionalisme modern diwujudkan melalui penguasaan kendali strategis (Kepemilikan), sementara fungsi operasional (Manajemen) dapat dibuka untuk kompetensi terbaik dunia. Kunci keberhasilannya terletak pada pendekatan humanis (*human-centric approach*) yang memfasilitasi alih pengetahuan, sehingga resistensi internal dapat bertransformasi menjadi kolaborasi produktif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat kualitatif dan dilakukan pada fase awal implementasi kebijakan tahun 2025, sehingga dampak finansial jangka panjang belum dapat diukur secara kuantitatif. Selain itu, fokus penelitian kasus tunggal membatasi generalisasi temuan ke sektor BUMN lain di luar industri penerbangan. Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, berikut rekomendasi penelitian lanjutan:

1. Studi Longitudinal Kuantitatif: Mengukur korelasi antara masa jabatan direksi asing dengan indikator kinerja keuangan (EBITDA, ROI) dan harga saham dalam kurun waktu 3–5 tahun.
2. Analisis Komparatif: Membandingkan model tata kelola talenta global di BUMN Indonesia dengan *State-Owned Enterprises (SOEs)* di negara lain seperti Temasek (Singapura) atau Khazanah (Malaysia) untuk merumuskan best practice model GTM di negara berkembang.

Sebagai penutup, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi Garuda Indonesia melampaui sekadar strategi pemulihan korporasi, namun merupakan manifestasi dari kematangan tata kelola sektor publik Indonesia dalam merespons dinamika global. Sinergi antara kapabilitas teknokratis asing dan kendali strategis negara membuktikan bahwa nasionalisme ekonomi modern tidak lagi dimaknai sebagai isolasi, melainkan sebagai kemampuan untuk mengorkestrasi sumber daya terbaik dunia demi kepentingan nasional. Keberhasilan model integrasi ini diharapkan menjadi cetak biru (*blueprint*) bagi BUMN strategis lainnya untuk melangkah menuju panggung global dengan kepercayaan diri dan fondasi kedaulatan yang kokoh.

### Daftar Pustaka

- Agcayazi, B., Hibbert, A. M., & Morillon, T. G. (2024). CEO International Background and Cross-Border M&As. *Journal of Banking & Finance*, 164, 107129.

<https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2024.107129>

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2013.11.001>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206391017001>
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. J. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499–510. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2016.01.002>
- Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 1–13. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12163>
- Evans, P. A. L., Pucik, V., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2025). Global talent management in an age of disruption. *Organizational Dynamics*, 54(3), 101149. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2025.101149>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 9, Issue 2). <https://www.jstor.org/stable/258434>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Johnston, L., & Fenwick, J. (2025). New development: Public service innovation. *Public Money and Management*, 45(2), 151–156. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2362873>
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236–248. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2015.04.001>
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143–149. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.09.018>
- Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827–1855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis : a methods*
-

- 
- sourcebook. SAGE Publications.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/239700221402800402>
- OECD. (2024). *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/395c9956-en>
- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2025a). *Board Manual PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Terbitan 5 Amandemen 0*.
- PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. (2025b). *Kebijakan Tata Kelola Perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Terbitan 1 Amandemen 0 MKU.01*.
- Pujobroto. (2025). *Wawancara Personal*.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2009.09.011>
- Shvetsova, O. (2025). *Managing Global Talent: Innovative Solutions and a Sustainable Strategy Using a Human-Centric Approach*. *Administrative Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/admsci15050190>
- Sloboda, M., & Sičáková-Beblová, E. (2020). Effects of Formalized Procedures for Selection of CEOs in Municipally Owned Enterprises. <https://www.researchgate.net/publication/341932525>
- Song, Y., Sun, Z., & Chang, L. (2025). Can executives' overseas backgrounds enhance ESG performance?—empirical evidence from the construction engineering industry. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2504045>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. In *Journal of World Business* (Vol. 45, Issue 2, pp. 122–133). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278–293. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2015.11.001>
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. G. (2012). Talent Management Decision Making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
-