

DARI TURBULENSI KE KRISIS FINANSIAL: BAGAIMANA TATA KELOLA MEMPENGARUHI STABILITAS FINANSIAL SRIWIJAYA AIR

Dina Rosanti

Universitas Negeri Surabaya
e-mail: dinarosanti2909@gmail.com

Abstract – This research aims to examine how corporate governance contributes to the financial stability of a business entity in the face of crisis, with a case study of Sriwijaya Air. The approach used is qualitative in nature with a desk study method and secondary document analysis, including financial reports, media publications, and official company reports. The main findings show that weak governance practices, especially in the aspects of transparency, management oversight, and organizational structure, contribute significantly to the decline in the company's financial performance and competitiveness. This research is inspired by ESG (Environmental, Social, and Governance) studies that show that good governance improves reputation, operational efficiency, and stakeholder trust. Thus, effective governance is not only an internal control tool, but also a strategic instrument in maintaining business sustainability in the air transportation sector. The results of this study are expected to be taken into consideration for regulators and airline management to strengthen the governance system as a mitigation measure against the risk of financial crisis.

Keywords: Governance, Financial Stability, Airline, ESG, Sriwijaya.

PENDAHULUAN

Industri penerbangan merupakan sektor dengan tingkat volatilitas yang tinggi, di mana berbagai faktor eksternal seperti fluktuasi harga bahan bakar, krisis global, hingga perubahan regulasi dapat memengaruhi kinerja keuangan maskapai secara signifikan. Dalam konteks ini, tata kelola perusahaan (corporate governance) memegang peran krusial sebagai mekanisme pengendalian internal yang dapat menjamin stabilitas finansial jangka panjang. Sayangnya, kasus-kasus krisis yang terjadi pada beberapa maskapai nasional, seperti Sriwijaya Air, menunjukkan bahwa kelemahan dalam tata kelola dapat menjadi pemicu utama ketidakstabilan dan keruntuhan finansial.

Sriwijaya Air, yang pernah menjadi salah satu maskapai swasta terbesar di Indonesia, mengalami turbulensi yang signifikan dalam satu dekade terakhir, mulai dari konflik kepemilikan, perubahan manajemen secara mendadak, hingga masalah keterlambatan pembayaran kepada mitra operasional. Krisis tersebut berpuncak pada kegagalan operasional dan hilangnya kepercayaan publik, serta potensi pelanggaran prinsip-prinsip tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Sebagaimana dijelaskan oleh Febriantoko, Sari, dan Armaini (2025), tata kelola yang baik bukan hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai strategi untuk menciptakan efisiensi operasional, meningkatkan reputasi perusahaan, serta membangun kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam studi mereka di sektor perhotelan, ditemukan bahwa pengungkapan ESG (Environmental, Social, and Governance) secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan nilai perusahaan dan kinerja keuangan, terutama pada perusahaan-perusahaan yang lebih muda dan adaptif. Meskipun konteks industrinya berbeda, prinsip-prinsip dasar yang mengatur efektivitas tata kelola tetap relevan untuk diterapkan dalam sektor penerbangan.

Studi literatur lain juga menggarisbawahi adanya tantangan dalam implementasi tata kelola berkelanjutan. Kumajas et al. (2022) menyoroti berbagai kontradiksi dalam praktik keuangan berkelanjutan, termasuk masalah pengungkapan, persepsi antar pemangku kepentingan, dan regulasi yang belum selaras. Hal ini mencerminkan bahwa tata kelola

yang efektif tidak hanya memerlukan struktur formal, tetapi juga komitmen etis dan keberanian manajerial untuk menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara konsisten.

Lebih lanjut, dalam laporan tahunan PT Geo Dipa Energi (2023), ditegaskan bahwa integrasi aspek tata kelola dengan kinerja perusahaan merupakan fondasi utama dalam mencapai keberlanjutan bisnis. Perusahaan energi ini menekankan pentingnya penerapan prinsip-prinsip ESG dalam seluruh proses pengambilan keputusan strategis guna menjaga stabilitas usaha di tengah tantangan eksternal dan tekanan publik yang semakin tinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kegagalan tata kelola di Sriwijaya Air berkontribusi terhadap krisis finansial yang dialaminya. Dengan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus dan analisis dokumen, penelitian ini akan mengkaji dinamika internal organisasi, relasi antaraktor dalam pengambilan keputusan, serta respons manajerial terhadap tekanan eksternal. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur yang masih terbatas dalam mengaitkan corporate governance dengan krisis di sektor transportasi udara nasional. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memperkuat fondasi tata kelola maskapai di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus intrinsik yang berfokus pada krisis finansial yang dialami oleh Sriwijaya Air dalam konteks lemahnya tata kelola perusahaan. Pendekatan ini dipilih karena mampu mengeksplorasi dinamika dan proses manajerial secara mendalam dalam situasi kompleks. Objek penelitian adalah Sriwijaya Air, dengan fokus pada struktur kepemilikan, pola pengambilan keputusan, serta praktik akuntabilitas dan transparansi internal. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal, laporan akademik, serta literatur terkait corporate governance, ESG, dan keuangan berkelanjutan.

Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif-kualitatif menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data secara tematik dan kronologis, serta penarikan kesimpulan berdasarkan hubungan antara kelemahan tata kelola dan krisis finansial. Validitas data dijamin melalui teknik triangulasi sumber, dengan membandingkan data dari dokumen resmi, berita media, dan kajian akademik. Validasi lebih lanjut dilakukan dengan cross-check antar data dan konfirmasi logika kronologis dari peristiwa yang terdokumentasi secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan utama yang menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan yang lemah menjadi faktor signifikan dalam memburuknya stabilitas finansial Sriwijaya Air. Hasil dianalisis berdasarkan temuan dokumen dan publikasi media serta dibandingkan dengan prinsip tata kelola yang efektif.

1. Ketidakteraturan Struktur Organisasi dan Konflik Kepemilikan

Sriwijaya Air mengalami perubahan manajemen secara berulang antara tahun 2017 hingga 2019. Pergantian direksi tidak hanya menciptakan ketidakpastian internal, tetapi juga memunculkan konflik kepemilikan antara pemegang saham dan operator eksternal (Garuda Indonesia Group melalui anak usahanya, Citilink). Konflik ini mencapai puncaknya ketika kerja sama operasional (KSO) dibatalkan secara sepihak, dan memicu gangguan operasional maskapai.

2. Minimnya Transparansi dan Akuntabilitas Finansial

Selama periode krisis, tidak tersedia laporan keuangan publik yang lengkap dan dapat diakses, sehingga tidak dapat dipantau kondisi keuangannya secara transparan. Hal ini

menunjukkan lemahnya pelaporan yang seharusnya menjadi bagian dari prinsip tata kelola yang akuntabel dan terbuka kepada publik maupun pemangku kepentingan.

3. Kegagalan Manajemen Risiko Operasional dan Keuangan

Manajemen Sriwijaya gagal memitigasi risiko strategis dan keuangan yang timbul akibat beban utang kepada pemasok dan mitra perawatan pesawat. Maskapai sempat menghadapi ancaman grounded oleh penyedia layanan ground handling dan leasing karena tunggakan pembayaran, yang berujung pada gangguan jadwal dan pembatalan rute.

4. Ketergantungan pada Intervensi Eksternal

Sriwijaya Air terlihat sangat tergantung pada intervensi mitra strategis, yaitu Citilink, untuk menyelamatkan operasional dan efisiensi. Namun, karena tidak ada sinergi jangka panjang berbasis tata kelola yang jelas dan kontrak yang kuat, intervensi ini tidak berhasil menyelamatkan stabilitas finansial perusahaan secara berkelanjutan.

5. Tidak Adanya Mekanisme Tata Kelola Berbasis ESG

Tidak ditemukan indikasi bahwa Sriwijaya Air mengadopsi pendekatan keberlanjutan (ESG) dalam manajemen perusahaan. Padahal, studi oleh Febriantoko et al. (2025) menegaskan bahwa perusahaan dengan tata kelola berbasis ESG memiliki ketahanan finansial dan reputasi yang lebih kuat. Ketidakhadiran mekanisme ini memperburuk kepercayaan pasar terhadap maskapai.

Pembahasan

1. Tata Kelola Lemah sebagai Pemicu Krisis Finansial

Kegagalan Sriwijaya Air dalam mempertahankan stabilitas keuangannya dapat ditelusuri dari absennya sistem tata kelola yang solid. Konflik antara pemilik saham dan mitra strategis seperti Citilink dalam skema kerja sama operasional (KSO) menjadi cerminan lemahnya struktur pengambilan keputusan. Dalam prinsip tata kelola yang baik, pengendalian internal dan kejelasan struktur organisasi merupakan elemen dasar yang menghindarkan perusahaan dari konflik kepentingan dan kebijakan reaktif.

Ketika manajemen tidak memiliki otoritas dan koordinasi yang konsisten, maka keputusan strategis akan mudah terfragmentasi dan tidak berkelanjutan. Febriantoko et al. (2025) menunjukkan bahwa pengungkapan dan implementasi tata kelola yang baik dapat menjelaskan hingga lebih dari 80% variasi kinerja keuangan dan nilai perusahaan dalam sektor hospitality. Meskipun sektor berbeda, dinamika internal yang serupa berlaku pada industri penerbangan, terutama dalam hal pentingnya kejelasan peran, otoritas, dan akuntabilitas manajerial.

2. Ketidakhadiran Transparansi dan Akuntabilitas Publik

Ketidakhadiran laporan keuangan publik yang akurat dan mutakhir selama masa krisis menjadi tanda kegagalan akuntabilitas Sriwijaya Air. Sebagai perusahaan yang mengelola layanan publik dan memiliki tanggung jawab terhadap keselamatan penumpang, Sriwijaya seharusnya menerapkan prinsip keterbukaan informasi kepada pemangku kepentingan—baik regulator, investor, maupun masyarakat luas. Kegagalan ini bertentangan dengan prinsip ESG yang menekankan transparansi sebagai salah satu pilar tata kelola berkelanjutan (Kumajas et al., 2022).

Hal ini juga berdampak pada persepsi pasar yang negatif, di mana maskapai dinilai tidak memiliki komitmen terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab dan berorientasi jangka panjang.

3. Ketidakhadiran Sistem Manajemen Risiko

Maskapai penerbangan memiliki eksposur risiko yang tinggi terhadap fluktuasi operasional, termasuk beban bahan bakar, keterlambatan layanan, hingga gangguan teknis dari mitra kerja. Dalam kasus Sriwijaya, krisis yang muncul akibat pemutusan kerja sama dengan Citilink dan tunggakan pembayaran kepada vendor menunjukkan tidak adanya

sistem manajemen risiko yang efektif dan terintegrasi.

Padahal, dalam konteks ESG, manajemen risiko bukan hanya terkait keuangan, tetapi juga reputasi, hukum, dan sosial. Geo Dipa Energi (2023) dalam laporan tahunannya menyatakan bahwa manajemen risiko yang diselaraskan dengan prinsip ESG menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan usaha jangka panjang. Absennya sistem ini di Sriwijaya menyebabkan keterkejutan operasional yang berujung pada penurunan drastis reputasi dan keuangan.

4. Ketergantungan yang Tidak Sehat pada Intervensi Eksternal

Sriwijaya Air menunjukkan pola ketergantungan yang tinggi pada mitra strategis (Citilink) tanpa perencanaan jangka panjang yang berbasis tata kelola. Hal ini tercermin dari tidak adanya kerangka kontraktual atau pengawasan independen yang memadai dalam pelaksanaan KSO. Ketika kerja sama terhenti, maskapai kehilangan landasan operasional dan keuangan yang menyebabkan keterpurukan lebih lanjut.

Dalam tata kelola perusahaan yang baik, kemitraan strategis harus dilandasi oleh kejelasan struktur peran dan tanggung jawab, serta pengawasan independen untuk menjaga keseimbangan kepentingan. Ketergantungan yang tidak sehat tanpa kontrol justru menciptakan risiko sistemik internal.

5. Tidak Diadopsinya Prinsip ESG Sebagai Kerangka Strategis

Berbeda dengan perusahaan yang sudah mulai menerapkan prinsip ESG sebagai pilar manajemen, Sriwijaya Air tidak menunjukkan adanya inisiatif keberlanjutan dalam kebijakan dan operasionalnya. Padahal, ESG kini menjadi tolok ukur global dalam menilai kesehatan jangka panjang perusahaan. Dalam sektor lain seperti perhotelan, ESG terbukti mendorong efisiensi, daya saing, dan kepercayaan pasar (Febriantoko et al., 2025).

Tanpa kerangka ESG, perusahaan rentan mengalami krisis reputasi, kehilangan kepercayaan konsumen, dan tidak memiliki mekanisme evaluasi internal yang kuat untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks Sriwijaya, absennya ESG memperparah persepsi negatif dan menghalangi upaya pemulihan secara strategis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kegagalan tata kelola perusahaan (corporate governance) merupakan faktor utama yang memicu krisis finansial di Sriwijaya Air. Ketidakteraturan dalam struktur organisasi, konflik kepemilikan, ketiadaan transparansi dan akuntabilitas keuangan, serta tidak adanya sistem manajemen risiko yang memadai memperparah kondisi keuangan maskapai. Ketergantungan pada intervensi eksternal yang tidak berlandaskan kontrak jangka panjang dan ketiadaan penerapan prinsip ESG semakin memperburuk stabilitas operasional dan reputasi perusahaan.

Studi ini menegaskan bahwa tata kelola yang baik bukan hanya bersifat administratif, tetapi merupakan strategi penting untuk keberlanjutan bisnis, khususnya di sektor penerbangan yang sangat sensitif terhadap kepercayaan publik. Oleh karena itu, reformasi tata kelola dengan pendekatan ESG sangat penting untuk mencegah terulangnya krisis serupa di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Febriantoko, J., Sari, K. R., & Armaini, R. (2025). Peran pengungkapan ESG dalam meningkatkan nilai perusahaan dan kinerja keuangan di sektor perhotelan Indonesia: Moderasi ukuran dan usia perusahaan. *Riset & Jurnal Akuntansi*, 9(2), 1033–1046. <https://doi.org/10.33395/owner.v9i2.2580>
- Geo Dipa Energi (Persero). (2023). Laporan tahunan 2023: Driving performance, strengthening business sustainability. PT Geo Dipa Energi (Persero). <https://www.geodipa.co.id>

- Kumajas, L. I., Saerang, D. P. E., Maramis, J. B., Dotulong, L. O. H., & Soepeno, D. (2022). Kontradiksi sustainable finance: Sebuah literatur review. *Jurnal EMBA*, 10(2), 1034–1041.
- Tuzaka, E. (2024). Itqan financing risk management: Upaya peningkatan business sustainability pada koperasi simpan pinjam syariah di Jawa Tengah (Disertasi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang). Universitas Islam Sultan Agung.
- Saragih, J. P. (2017). Kelembagaan urusan pangan dari masa ke masa dan kebijakan ketahanan pangan. *PANGAN*, 26(1), 59–82.