

Pengaruh Pelanggaran Etika Bisnis dan *Good Corporate Governance* Terhadap Reputasi Perusahaan Dengan Kinerja Keuangan Sebagai Variabel Intervening Pada Studi Kasus PT Garuda Indonesia

Manajemen

Ines Putri Rahayu¹, Aisah Safira Rakhma Aulia^{2*}, Nadia Aristawati³, M. Abas Abdillah⁴,
Ayu Tasqiyatunnufus⁵, Erna Sundari⁶

^{1,2} Universitas Pancasakti Tegal

Information Article

History Article

Submission: 01-05-2026

Revision: 30-05-2026

Published: 01-06-2026

DOI Article:

10.24905/konsentrasi.v5i2.127

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelanggaran etika bisnis dan penerapan *Good Corporate Governance* terhadap reputasi perusahaan dengan kinerja keuangan sebagai variabel intervening pada studi kasus PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Garuda Indonesia merupakan salah satu maskapai penerbangan nasional terbesar di Indonesia yang berdiri sejak 26 Januari 1949, dengan pusat operasional di Jakarta dan jaringan usaha yang mencakup Citilink sebagai anak perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan studi pustaka dan analisis kasus dari berbagai sumber sekunder yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelanggaran etika bisnis berpengaruh terhadap reputasi perusahaan karena menurunkan kepercayaan publik, investor, dan pemangku kepentingan lainnya, sedangkan penerapan *Good Corporate Governance* yang lemah memperburuk persepsi pasar. Kinerja keuangan juga menjadi variabel penting yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, karena kondisi finansial yang buruk dapat mempercepat penurunan reputasi perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perbaikan etika bisnis, penguatan *Good Corporate Governance* dan pemulihan kinerja keuangan merupakan faktor kunci dalam membangun kembali reputasi PT Garuda Indonesia.

Kata Kunci: Pelanggaran Etika Bisnis, Penerapan *Good Corporate Governance*, reputasi perusahaan, Kinerja Keuangan

A B S T R A C T

This study aims to analyze the influence of business ethics violations and the implementation of Good Corporate Governance on corporate reputation with financial performance as an intervening variable in a case study of PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Garuda Indonesia is

Acknowledgment

one of the largest national airlines in Indonesia, established on January 26, 1949, with an operational center in Jakarta and a business network that includes Citilink as a subsidiary. The approach used is descriptive qualitative with literature studies and case analysis from various relevant secondary sources. The results of the study indicate that business ethics violations affect corporate reputation because they reduce public trust, investors, and other stakeholders, while weak implementation of Good Corporate Governance worsens market perception. Financial performance is also an important variable that strengthens or weakens the relationship, because poor financial conditions can accelerate the decline in corporate reputation. This study concludes that improving business ethics, strengthening Good Corporate Governance and recovering financial performance are key factors in rebuilding the reputation of PT Garuda Indonesia.

Keywords: *Business Ethics Violations, Implementation of Good Corporate Governance, Company Reputation, Financial Performance*

©2026 Published by Konsentrasi. Selection and/or peer-review under responsibility of Konsentrasi

PENDAHULUAN

Reputasi perusahaan merupakan salah satu aset tidak berwujud yang sangat penting dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnis. Dalam industri penerbangan reputasi memiliki peranan yang sangat besar karena perusahaan akan bergantung pada kepercayaan publik, keselamatan, ketepatan layanan, kredibilitas manajemen. Ketika perusahaan menghadapi pelanggaran etika bisnis, dampaknya tidak hanya dirasakan secara internal tetapi juga dapat merusak persepsi publik dan menurunkan kepercayaan pasar. Perusahaan PT Garuda Indonesia dikenal sebagai maskapai nasional Indonesia dan memiliki jaringan luas berdasarkan data publik yang tersedia grup Garuda Indonesia mengoperasikan ratusan armada dan tetap menjadi salah satu pemain utama dalam industri penerbangan nasional. Pada tahun 2024 Garuda Indonesia juga dilaporkan membukukan pendapatan semester 1 sebesar Rp24,63 Triliun, dengan pertumbuhan jumlah penumpang yang cukup signifikan. Namun demikian, perjalanan bisnis Garuda Indonesia tidak lepas dari tata kelola. Kasus pelaporan keuangan yang menimbulkan kontroversi menjadi sorotan besar karena berkaitan dengan etika bisnis, transparansi laporan, dan akuntabilitas manajemen. Penelitian ini penting karena menunjukkan bahwa reputasi perusahaan tidak terbentuk hanya dari kinerja

operasional, tetapi juga dari integritas dan kepatuhan dalam prinsip tata kelola yang baik. Dengan demikian studi kasus ini relevan untuk memahami hubungan antar variabel tersebut secara lebih komprehensif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan dari sumber sekunder berupa artikel jurnal, publikasi ilmiah, berita ekonomi dan, dokumen analisis keuangan yang berkaitan dengan PT Garuda Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah menjelaskan hubungan konseptual anatara etika bisnis, GCG, kinerja keuangan, dan reputasi perusahaan. Objek penelitian di fokuskan pada PT Garuda Indonesia sebagai kasus utama. Variabel yang dianalisis meliputi pelanggaran etika bisnis dan *Good Corporate Governance* sebagai variabel bebas, reputasi perusahaan sebagai variabel terikat, serta kinerja keuangan sebagai variabel intervening. Analisis dilakukan dengan menelaah literatur yang relevan untuk memahami literatur yang relevan untuk memahami bagaimana pelanggaran etika dan kelemahan tata kelola memengaruhi persepsi publik melalui kondisi keuangan perusahaan.

Dalam kajian ini, data kualitatif yang tersedia digunakan secara deskriptif untuk memperkuat iuran, seperti data pendapatan semester 2024, jumlah penumpang, serta informasi historis mengenai kondisi perusahaan. Walaupun penelitian ini tidak menggunakan studi statistik inferensial, namun data sekunder tetap berguna untuk menunjukkan bahwa masalah etika dan tata kelola memiliki konsekuensi nyata terhadap reputasi perusahaan. Objek penelitian difokuskan pada seseorang pada PT Garuda Indonesia sebagai kasus utama. Variabel yang dianalisis meliputi pelanggaran etika bisnis dan *Good Corporate Governance* sebagai variabel bebas, reputasi perusahaan sebagai variabel terikat, serta kinerja keuangan sebagai variabel intervening. Dalam kajian ini data yang tersedia digunakan secara deskriptif untuk memperkuat uraian seperti data pendapatan semester I, jumlah penumpang, serta informasi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN**HASIL****Tabel 1. Kinerja Keuangan Pt Garuda Indonesia Periode (2018-2023)**

Tahun	Total Pendapatan (US \$ M)	Pertumbuhan (%)	Laba Operasi (US \$ Jt)	Pertumbuhan (%)	Laba Bersih (US\$ Jt)	Pertumbuhan (%)	Keterangan
2018 (awal)	4,37	-	-	-	+0,81	-	Manipulasi revenue
2018 (restated)	4,37	-	-	-	-175,02	-	Restatement rugi Rp2,45
2019	4,25	-2,7	-	-	-	-	Dampak skandal berkelanjutan
2020	1,492	-64,9	-1.903	-	-2.443	-	Pandemi COVID-19
2021	1,337	-10,4	-1.640	+14	-4.159	-70	Krisis going concern
2022	2,100	+57	-295	+82	+3.738	+190	Restrukturasi hutang
2023	2,937	+40	+393	+233	+250	-93	Pemulihan Operasional

Sumber: data diolah (2026)

Kinerja keuangan PT Garuda Indonesia menunjukkan tren pemulihan yang signifikan setelah mengalami tekanan akibat pelanggaran etika bisnis pada tahun 2018. Pendapatan perusahaan meningkat tajam dari US\$1,337 miliar pada tahun 2021 menjadi US\$2,937 miliar pada tahun 2023, yang didorong oleh pemulihan lalu lintas penumpang pasca pandemi, optimalisasi rute, serta kontribusi anak usaha seperti Citilink. Peningkatan ini mencerminkan perbaikan aktivitas operasional setelah mencapai titik terendah pada tahun 2020. Dari sisi laba operasi, perusahaan berhasil beralih dari kerugian sebesar US\$1,649 juta pada tahun 2021 menjadi keuntungan sebesar US\$393 juta pada tahun 2023, yang didukung oleh efisiensi biaya operasional, termasuk pengurangan beban bahan bakar dan pemangkasan armada non-core. Sementara itu, laba bersih mengalami lonjakan signifikan pada tahun 2022 sebesar US\$3,738 juta sebagai dampak dari reversal impairment aset pasca restrukturisasi utang sebesar US\$4,2 miliar, meskipun kembali menurun menjadi US\$250 juta pada tahun 2023 akibat normalisasi keuntungan non-operasional (one-off gain). Secara keseluruhan, tren ini menunjukkan pergeseran positif dari kondisi kerugian kronis sebelum tahun 2022 menuju pemulihan yang lebih stabil.

Dalam konteks variabel intervening, kinerja keuangan memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan antara pelanggaran etika bisnis, *Good Corporate Governance* (GCG), dan reputasi perusahaan. Setelah terjadinya pelanggaran etika pada tahun 2018 yang ditandai dengan restatement laporan keuangan dari laba US\$0,81 juta menjadi rugi US\$175 juta, kinerja perusahaan terus memburuk hingga tahun 2021 akibat sanksi regulator serta dampak pandemi, dengan penurunan pendapatan hingga 69% dibandingkan tahun 2018. Namun, implementasi reformasi GCG melalui peningkatan pengawasan oleh OJK serta restrukturisasi utang berhasil mendorong pemulihan kinerja keuangan pada periode 2022–2023. Pendapatan yang meningkat hingga 97% dari tahun 2021 ke 2023 menjadi bukti bahwa perbaikan tata kelola dan transparansi laporan keuangan mampu memperkuat kinerja perusahaan sekaligus memulihkan kepercayaan publik. Dengan demikian, kinerja keuangan terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara perbaikan etika bisnis, penerapan GCG, dan pemulihan reputasi perusahaan.

PEMBAHASAN

a. Pelanggaran Etika Bisnis

Pelanggaran etika bisnis pada PT Garuda Indonesia menjadi salah satu faktor utama yang memicu turunnya reputasi perusahaan. Dalam berbagai kajian kasus Garuda dikaitkan dengan manipulasi laporan keuangan dan penyajian informasi yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya. Tindakan seperti ini melanggar prinsip kejujuran, transparansi dan tanggung jawab yang menjadi dasar utama etika bisnis.

Dampak langsung dari pelanggaran etika tersebut adalah menurunnya kepercayaan publik. Konsumen menjadi ragu terhadap integritas perusahaan, investor menjadi lebih hati-hati dan regulator lebih ketat dalam melakukan pengawasan. Dalam industri penerbangan kepercayaan publik merupakan modal utama sehingga ketika perusahaan gagal menjaga integritas reputasi yang dibangun dalam puluhan tahun dapat menurun dalam waktu singkat. Kasus PT Garuda Indonesia menunjukkan bahwa pelanggaran etika bukan sekedar kesalahan administratif, melainkan masalah strategis yang mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Ketika etika bisnis diabaikan perusahaan berisiko kehilangan legitimasi sosial dan ekonomi. Dalam konteks Garuda Indonesia isu tersebut menjadi isu sensitif karena perusahaan adalah BUMN yang merepresentasikan wajah korporasi negara di mata publik.

b. *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance memiliki fungsi mencegah penyimpangan dengan menegakkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Pada pt garuda Indonesia, kasus yang muncul menunjukkan bahwa penerapan prinsip GCG belum berjalan optimal, terutama dalam hal pengawasan dan keterbukaan informasi. Ketika mekanisme pengendalian internal lemah, keputusan yang tidak sesuai prinsip etika menjadi lebih mudah terjadi.

Perusahaan yang memiliki GCG kuat biasanya mampu meminimalkan risiko fraud dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Sebaliknya, ketika GCG lemah, perusahaan lebih rentan terhadap praktik yang merugikan stakeholder. Oleh sebab itu, perbaikan tata kelola di pt garuda Indonesia menjadi syarat penting untuk memulihkan reputasi dan mencegah terulangnya kasus serupa dimasa mendatang.

c. Kinerja keuangan sebagai variabel intervening

Kinerja keuangan berperan penting sebagai variabel intervening karena kondisi finansial perusahaan dapat menjadi jembatan antara pelanggaran etika dan reputasi. Ketika perusahaan mengalami tekanan laba, rugi bersih, atau ketidakseimbangan struktur modal, publik cenderung mengaitkannya dengan masalah manajemen dan tata kelola. Dalam kasus garuda Indonesia, beberapa studi menunjukkan bahwa perusahaan mengalami tekanan keuangan yang serius pada periode tertentu, terutama saat pandemi dan setelah munculnya isu tata kelola. Data yang tersedia menunjukkan bahwa kinerja garuda Indonesia mengalami pemulihan pada 2024, ditandai oleh pendapatan semester I sebesar US\$ 1,62 miliar dan pertumbuhan jumlah penumpang yang cukup baik. Namun, pemulihan pendapatan ini belum sepenuhnya otomatis menghapus dampak reputasi negatif akibat khusus sebelumnya. Artinya, perbaikan finansial memang penting, tetapi reputasi perusahaan tetap membutuhkan waktu lebih panjang untuk pulih karena menyangkut kepercayaan.

Dalam perspektif hubungan antar variabel, pelanggaran etika bisnis dapat menurunkan reputasi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui turunnya kinerja keuangan. Ketika perusahaan kehilangan kepercayaan pasar, biaya modal meningkat, hubungan dengan investor melemah, dan kemampuan memperoleh pendanaan menjadi lebih sulit. Kondisi ini pada akhirnya memperkuat persepsi negatif terhadap perusahaan, sehingga reputasi semakin sulit diperbaiki.

d. Hubungan antar variabel

Hubungan antara pelanggaran etika bisnis, GCG, kinerja keuangan, dan reputasi perusahaan dapat dijelaskan sebagai hubungan sebab akibat yang saling terhubung. Pelanggaran etika dan lemahnya GCG memicu penurunan kepercayaan, lalu berpengaruh pada kinerja keuangan melalui berkurangnya dukungan stakeholder. Setelah itu, kondisi finansial yang lemah akan memperburuk reputasi perusahaan dimata publik dan investor.

Pada pt garuda Indonesia, pola tersebut terlihat jelas. Kasus pelanggaran laporan keuangan menciptakan citra negatif, kemudian diikuti oleh tekanan keuangan dan kebutuhan pemilihan operasional yang berkelanjutan. Walaupun perusahaan masih memiliki skala bisnis besar dan mencatat pendapatan yang signifikan, citra positif tidak akan pulih sepenuhnya tanpa reformasi tata kelola yang konsisten.

Dengan demikian, reputasi perusahaan tidak dapat dibangun hanya melalui peningkatan laba atau pendapatan. Diperlukan sinergi antara etika bisnis yang kuat, tata kelola yang baik, dan kinerja keuangan yang sehat. Dalam kasus garuda, ketiganya harus dibenahi secara simultan agar perusahaan dapat mengembalikan kepercayaan publik secara berkelanjutan.

e. Dampak terhadap kinerja keuangan

Akibat kasus tersebut, garuda indonesia diwajibkan melakukan restatement (penyajian ulang) laporan keuangan 2018. setelah koreksi dilakukan, perusahaan kembali mencatat kerugian. Dampak lainnya meliputi: penurunan kredibilitas laporan keuangan, potensi turunnya investor, tekanan dalam harga saham perusahaan kasus ini menunjukkan bahwa manipulasi laporan keuangan tidak memberikan perbaikan kinerja yang berkelanjutan, bahkan justru memperburuk kondisi keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

f. Dampak terhadap reputasi perusahaan

Kasus ini berdampak signifikan terhadap reputasi garuda indonesia tanpa antara lainnya: menurunnya kepercayaan publik dan investor, sorotan negatif dari media nasional dan internasional, sanksi dari ojk dan bei citra perusahaan sebagai bumh menjadi tercoreng, reputasi perusahaan yang sebelumnya cukup baik mengalami penurunan akibat pelanggaran etika bisnis dan lemahnya GCG.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pelanggaran etika bisnis dan lemahnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki pengaruh signifikan terhadap penurunan reputasi PT Garuda Indonesia. Kasus manipulasi laporan keuangan pada tahun 2018 menjadi titik awal menurunnya kepercayaan publik, investor, dan stakeholder lainnya, yang kemudian berdampak pada memburuknya kinerja keuangan perusahaan hingga tahun 2021. Namun, setelah dilakukan reformasi tata kelola melalui peningkatan pengawasan serta restrukturisasi utang, kinerja keuangan perusahaan mulai menunjukkan pemulihan yang signifikan pada periode 2022–2023. Hal ini ditandai dengan peningkatan pendapatan, perbaikan laba operasional, serta efisiensi biaya. Dalam penelitian ini, kinerja keuangan terbukti berperan sebagai variabel intervening yang menjembatani hubungan antara etika bisnis, GCG, dan reputasi perusahaan. Dengan demikian, pemulihan reputasi perusahaan tidak hanya bergantung pada peningkatan kinerja keuangan, tetapi juga memerlukan perbaikan menyeluruh dalam penerapan etika bisnis dan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, S. W. (2017). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) dan Reputasi Perusahaan terhadap Nilai Perusahaan, 364.
- Aswad yam, N. H. (2025). Studi Kasus Pelanggaran GCG . Studi Kasus Pelanggaran GCG Perusahaan BUMN PT Garuda Indonesia Tbk, 17.
- Citra Amalia, N. S. (2024, Juni). Etika dalam Praktik Akuntansi Keuangan Studi Kasus PT Garuda Indonesia Tbk.
- Fauziyah, I. R. (2025, May 10). Fraud Ditinjau dari Etika Profesi dan Etika Bisnis: Kasus PT Garuda Indonesia.
- Giovani, A. R. (2022, April). Penggunaan Analisis Rasio Likuiditas dan Rasio Solvabilitas untuk Mengukur Kinerja Keuangan pada PT Garuda Indonesia Tbk .
- Muhammad Fahmi Mayadi, A. R. (2025). Jurnal Riset Manajemen. Dampak Pelanggaran Etika Bisnis terhadap Reputasi Perusahaan di PT Garuda Indonesia, 396.
- Revan Liviardi, D. S. (2024). Kualitas Kinerja Keuangan. Analisis Kualitas Kinerja Keuangan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk Periode 2020-2022, 164.

Konsentrasi: Jurnal Manajemen dan Bisnis, Volume 5, No. 2, June 2026, p. 158-166

Tbk, P. G. (2017-2018). Laporan Keuangan Konsolidasian. PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk dan Entitas Anak, 160.