



## Analisis Kegagalan Manajemen Risiko : Studi Kasus pada PT. Sri Rejeki Isman Tbk. (Sritex)

**M. Ihsan Rangkuti**

Fakultas Sosial Sains, Jurusan Akuntansi, Universitas Pembangunan Panca Budi,  
Indonesia

Alamat: Jl Gatot Subroto Km 4.5 Medan

Korespondensi penulis : [mrihsanrangkuti@gmail.com](mailto:mrihsanrangkuti@gmail.com)

**Abstract.** *The purpose of this study is to analyze the factors causing risk management failure at PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), an international textile company that went bankrupt in October 2024. As a public company that was once the pride of the national textile industry, Sritex's failure is an important precedent in the context of corporate risk governance in Indonesia. The method used in this research is a literature study with a qualitative-descriptive approach. Data was collected through literature searches, media reports, academic journals, policy documents, and publications of relevant state institutions. The results showed that risk management failure at Sritex occurred due to weak integrated risk management, which included strategic risk, financial risk, and operational risk. Strategic risk includes aggressive expansion decisions without analysis of global market uncertainty. Financial risk was characterized by the accumulation of foreign currency-denominated debt without a hedging strategy, which exacerbated liquidity pressures during the rupiah depreciation. Meanwhile, operational risk is evident in the absence of an emergency response system and the inability to maintain efficiency during the disruption of the COVID-19 pandemic. These observations are linked to modern risk management theories, including the COSO Enterprise Risk Management framework and the ISO 31000 standard, which emphasize the importance of systematic, proactive and adaptive risk management. This study makes a theoretical contribution to the understanding of risk management failures in publicly listed companies, and suggests the need for integration of risk policies in strategic and operational decision-making. This study also recommends the need for improved regulation and supervision of risk governance in public companies in Indonesia.*

**Keywords:** *Corporate Insolvency, Financial Risk, Operational Risk, Risk Management, Strategic Risk.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab kegagalan manajemen risiko pada PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), sebuah perusahaan tekstil berskala internasional yang mengalami kepailitan pada Oktober 2024. Sebagai perusahaan terbuka yang pernah menjadi kebanggaan industri tekstil nasional, kegagalan Sritex menjadi preseden penting dalam konteks tata kelola risiko korporasi di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi pustaka dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Data dikumpulkan melalui penelusuran literatur, laporan media, jurnal akademik, dokumen kebijakan, serta publikasi lembaga negara terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan manajemen risiko di Sritex terjadi karena lemahnya pengelolaan risiko secara terintegrasi, yang mencakup risiko strategis, risiko finansial, dan risiko operasional. Risiko strategis mencakup keputusan ekspansi agresif tanpa analisis terhadap ketidakpastian pasar global. Risiko finansial ditandai oleh akumulasi utang dalam denominasi valuta asing tanpa strategi lindung nilai, yang memperparah tekanan likuiditas saat terjadi depresiasi rupiah. Sementara itu, risiko operasional terlihat dari ketiadaan sistem tanggap darurat serta ketidakmampuan mempertahankan efisiensi selama disrupsi pandemi COVID-19. Seluruh temuan ini dikaitkan dengan teori manajemen risiko modern, antara lain kerangka COSO Enterprise Risk Management dan standar ISO 31000, yang menekankan pentingnya pengelolaan risiko yang sistematis, proaktif, dan adaptif. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pemahaman tentang kegagalan manajemen risiko pada perusahaan terbuka, serta menyarankan perlunya integrasi kebijakan risiko dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional perusahaan. Studi ini juga merekomendasikan perlunya perbaikan regulasi dan pengawasan tata kelola risiko di perusahaan publik di Indonesia.

**Kata kunci:** Manajemen Risiko, Kepailitan Perusahaan, Risiko Strategis, Risiko Finansial, Risiko Operasional

## **1. LATAR BELAKANG**

Dalam dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, manajemen risiko telah menjadi instrumen penting bagi perusahaan dalam menjaga kelangsungan usahanya. Kemampuan dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengendalikan risiko yang potensial merupakan faktor krusial yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya. Pada perusahaan publik (Tbk), di mana ekspektasi pemegang saham, investor, dan regulator terhadap transparansi serta akuntabilitas sangat tinggi, penerapan manajemen risiko yang efektif bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi merupakan kewajiban korporasi.

PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), yang selama bertahun-tahun dikenal sebagai salah satu produsen tekstil terbesar di Asia Tenggara, menjadi contoh nyata dari kegagalan manajemen risiko dalam menghadapi tekanan ekonomi dan perubahan lingkungan eksternal. Perusahaan ini dinyatakan pailit secara resmi pada awal tahun 2025 setelah gagal memenuhi kewajiban utang yang mencapai lebih dari Rp29 triliun. Kondisi ini diperburuk oleh gagalnya skema restrukturisasi utang melalui Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU), serta meningkatnya beban operasional di tengah penurunan permintaan ekspor dan disrupsi rantai pasok global (Prasetyo, 2025).

Manajemen risiko tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk meminimalisasi potensi kerugian, tetapi juga menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan yang berbasis data, serta perencanaan kontinjensi jangka panjang. Dalam konteks perusahaan publik (Tbk), penerapan manajemen risiko yang terstruktur sangat penting mengingat ekspektasi investor, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap tata kelola perusahaan yang baik dan berintegritas.

Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa banyak perusahaan, terutama di sektor manufaktur dan industri padat karya, masih menerapkan manajemen risiko secara parsial dan tidak terintegrasi dengan sistem pengambilan keputusan manajerial. Hal ini menjadi salah satu penyebab utama mengapa banyak perusahaan gagal mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko kritis secara tepat waktu. Salah satu kasus yang mencerminkan kegagalan tersebut secara nyata adalah kasus kepailitan PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), sebuah perusahaan tekstil terkemuka nasional yang pada awal 2025 secara resmi dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga Semarang.

Sritex, yang dulunya dikenal sebagai raja tekstil Indonesia, kini menghadapi krisis keuangan serius akibat utang yang menggunung. Perusahaan ini dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga Semarang setelah gagal membayar utang kepada 28 bank, dengan total

liabilitas mencapai sekitar US\$1,6 miliar atau sekitar Rp25 triliun (Yanwardhana dkk., 2024). Kondisi keuangan Sritex memburuk dengan liabilitas yang melebihi aset, menyebabkan defisit modal atau ekuitas negatif. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban keuangannya (Setiawato, 2025). Selain itu, terdapat dugaan tindak pidana korupsi dalam pemberian fasilitas kredit kepada Sritex oleh beberapa bank, yang kini tengah diselidiki oleh Kejaksaan Agung. Tiga orang telah ditetapkan sebagai tersangka dalam kasus ini.

Kepailitan Sritex tidak hanya menimbulkan dampak finansial terhadap perusahaan dan para kreditornya, tetapi juga berdampak sosial yang luas, terutama dengan terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK) massal terhadap lebih dari 10.665 tenaga kerja (Moerti, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa kegagalan dalam pengelolaan risiko bukan sekadar persoalan teknis internal, melainkan turut memengaruhi stabilitas sosial dan ekonomi di tingkat lokal maupun nasional. Selain itu, kasus ini juga memberikan sinyal bahwa perusahaan terbuka (Tbk) sekalipun tidak kebal terhadap ancaman kepailitan apabila manajemen risikonya tidak dijalankan secara komprehensif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal.

Pada bulan Oktober 2024, PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) secara resmi dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga Semarang setelah perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban pembayaran utangnya kepada para kreditur. Putusan ini menjadi tonggak krusial dalam sejarah perjalanan perusahaan, sekaligus mencerminkan kegagalan manajemen finansial dan risiko dalam mengelola beban utang serta menjaga likuiditas di tengah tekanan ekonomi dan disrupsi industri tekstil global (Supriyanto, 2025).

Oleh karena itu, penting untuk dilakukan kajian akademik secara mendalam terhadap faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan manajemen risiko di PT Sri Rejeki Isman Tbk. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur manajemen risiko di Indonesia, serta menawarkan pembelajaran strategis yang dapat diadopsi oleh perusahaan lain yang beroperasi dalam sektor industri sejenis. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan masukan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan regulasi yang mendorong peningkatan kualitas manajemen risiko di lingkungan korporasi nasional.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Manajemen Risiko**

Menurut Arta (2021), manajemen risiko merupakan sebuah bidang keilmuan yang mempelajari bagaimana suatu organisasi menerapkan langkah-langkah secara sistematis dan komprehensif untuk memetakan serta menangani berbagai masalah yang dihadapi. Dalam konteks ini, organisasi menggunakan pendekatan manajemen yang berbeda-beda namun terintegrasi agar proses pengelolaan risiko dapat berjalan efektif.

Perkembangan dari manajemen risiko tradisional menuju manajemen risiko perusahaan (*enterprise risk management*) membawa dampak signifikan terhadap kinerja bisnis secara keseluruhan. Hal ini menegaskan bahwa pertumbuhan bisnis tidak bisa hanya bergantung pada taktik dan strategi bisnis yang bersifat konvensional atau tradisional saja.

Menurut Shad dkk. (2019), selalu terdapat peluang untuk melakukan perbaikan dalam strategi bisnis serta orientasi kewirausahaan. Perbaikan ini bukan hanya bertujuan untuk memaksimalkan kinerja bisnis dalam jangka pendek, tetapi juga untuk membangun fondasi yang kokoh bagi pembangunan yang berkelanjutan di masa depan. Dengan demikian, manajemen risiko yang lebih modern dan menyeluruh menjadi elemen penting dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

Manajemen risiko sendiri memiliki cakupan yang luas, mencakup seluruh risiko yang mungkin muncul dalam perusahaan, seperti risiko kehilangan aset, risiko finansial, risiko bisnis, dan risiko lainnya. Semua risiko tersebut dipandang dari sudut manajemen perusahaan, sehingga penanganannya tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga terencana dan terstruktur.

Lebih jauh, manajemen risiko dapat diartikan sebagai sekumpulan kebijakan dan prosedur yang dimiliki oleh organisasi, yang bertujuan untuk mengelola, memantau, serta mengendalikan risiko yang berpotensi mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Dengan menerapkan manajemen risiko yang baik, organisasi mampu meminimalkan dampak negatif risiko sekaligus memaksimalkan peluang yang ada.

### **Kebangkrutan**

Kondisi keuangan yang terus memburuk dan mengarah pada kesulitan operasional dikenal sebagai financial distress. Istilah ini merujuk pada situasi ketika suatu perusahaan tidak lagi mampu menghasilkan keuntungan secara konsisten dan mulai mengalami kerugian (defisit). Dalam tahap ini, kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban

finansial serta menjalankan kegiatan operasional secara efektif mulai terganggu. Financial distress sering menjadi indikator awal dari potensi kebangkrutan yang lebih besar.

Kebangkrutan pada dasarnya dapat diartikan sebagai ketidakmampuan suatu entitas bisnis dalam menjalankan aktivitas ekonominya secara menguntungkan. Dalam konteks yang lebih luas, kebangkrutan juga kerap dikaitkan dengan likuidasi aset perusahaan, penghentian operasional, maupun insolvensi, yakni kondisi di mana perusahaan tidak mampu melunasi utang kepada para kreditur pada waktu yang telah ditentukan.

Menurut Adnan dan Kurniasih (2000: 137) dalam Pratika dkk. (2024), kegagalan perusahaan dalam konteks kebangkrutan tidak hanya bersifat keuangan (*financial failure*), tetapi juga menyangkut kegagalan ekonomi (*economic failure*), yaitu ketidakmampuan perusahaan dalam menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

Penyebab kebangkrutan dapat bersumber dari dua aspek utama, yakni faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi struktur perpajakan yang tidak kondusif, tingkat inflasi yang tinggi, gejolak nilai tukar mata uang asing, bencana alam, serta ketidakstabilan kondisi perekonomian secara makro. Di Indonesia, misalnya, kondisi resesi atau krisis ekonomi yang berlangsung dalam waktu lama dapat memperbesar risiko kebangkrutan pada perusahaan, khususnya di sektor padat karya atau yang sangat bergantung pada pasar ekspor.

Sementara itu, faktor internal mencakup lemahnya kolaborasi dalam struktur manajemen, kurangnya transparansi dan akuntabilitas, hingga minimnya pemahaman dalam mengelola aset dan kewajiban perusahaan. Ketidakmampuan dalam menyusun strategi manajemen risiko yang efektif juga menjadi aspek penting yang mempercepat proses kehancuran keuangan perusahaan.

Dengan demikian, kebangkrutan tidak hanya disebabkan oleh kegagalan dalam aspek teknis keuangan, melainkan juga mencerminkan kegagalan dalam tata kelola perusahaan secara menyeluruh.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling relevan dalam menggali dan memahami secara mendalam fenomena kegagalan manajemen risiko pada PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), yang mengarah pada kepailitan perusahaan. Studi kasus memberikan ruang untuk mengeksplorasi konteks peristiwa secara menyeluruh, baik dari sisi strategis, finansial,

maupun operasional yang melingkupi perusahaan tersebut. Selain itu, metode studi literatur atau literature review turut digunakan sebagai teknik pendukung untuk memperkuat landasan teoretis serta memperoleh perspektif yang lebih luas melalui telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan data sekunder. Data dikumpulkan dari berbagai dokumen dan publikasi yang relevan, antara lain laporan keuangan tahunan dan laporan manajemen PT Sritex, putusan pengadilan terkait kepailitan dan PKPU, serta berita-berita dari media nasional terpercaya seperti Kompas, Tempo, CNN Indonesia, dan Kontan. Selain itu, data juga diperoleh dari artikel ilmiah, jurnal akademik, serta laporan resmi dari lembaga otoritatif seperti Bursa Efek Indonesia (BEI), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), dan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahapan utama. Pertama, dilakukan telaah dokumen terhadap laporan keuangan, dokumen hukum, serta pernyataan resmi yang dirilis oleh perusahaan dan para pemangku kepentingan. Kedua, dilakukan kajian literatur terhadap artikel ilmiah dan jurnal yang membahas praktik manajemen risiko dan studi kepailitan di sektor industri. Ketiga, dilakukan analisis pemberitaan sebagai sumber data kontekstual untuk menyusun kronologi kejadian dan memahami respons publik serta implikasi sosial-ekonomi dari kasus kepailitan Sritex.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Peneliti terlebih dahulu melakukan reduksi data dengan menyaring informasi yang relevan terhadap fokus kajian. Selanjutnya, data yang telah tersaring disajikan dalam bentuk narasi dan pengelompokan tematik, seperti risiko strategis, risiko finansial, dan risiko operasional. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, yaitu menginterpretasikan data untuk mengungkap akar penyebab kegagalan manajemen risiko dan mengaitkannya dengan teori serta temuan dari studi sebelumnya.

Untuk memastikan validitas dan keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data dari berbagai jenis dokumen, publikasi ilmiah, dan media terpercaya (Bungin, 2015). Langkah ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang objektif dan menghindari bias dalam analisis. Pemilihan sumber data juga mempertimbangkan aspek kredibilitas, otoritas penerbit, serta relevansinya terhadap fokus permasalahan yang diteliti.

Dengan menggunakan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan analisis yang komprehensif dan bermanfaat, baik dalam ranah akademik maupun praktis, khususnya dalam upaya memperbaiki dan memperkuat sistem manajemen risiko pada perusahaan di sektor manufaktur.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Gambaran Umum Perusahaan

PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) merupakan salah satu perusahaan tekstil terintegrasi terbesar di kawasan Asia Tenggara yang berbasis di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Perusahaan ini menjalankan kegiatan usaha yang mencakup seluruh rantai produksi tekstil, mulai dari proses pemintalan benang (*spinning*), penenunan kain (*weaving*), pencelupan dan pencetakan (*dyeing & printing*), hingga produksi pakaian jadi (*garment*). Keunggulan Sritex terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan seluruh proses manufaktur tekstil dalam satu entitas bisnis, menjadikannya kompetitif di pasar global (Yanwardhana dkk., 2024).

Sebelum dinyatakan pailit, Sritex dikenal sebagai eksportir utama produk tekstil nasional yang menjangkau lebih dari 100 negara. Perusahaan ini juga menjadi pemasok bagi berbagai merek internasional, termasuk dalam penyediaan seragam militer untuk beberapa negara. Di tingkat domestik, Sritex menjadi ikon industri padat karya dengan jumlah tenaga kerja yang mencapai lebih dari 10.000 orang, dan sempat dianggap sebagai representasi keberhasilan industri tekstil Indonesia (Girsang, 2025; Yanwardhana dkk., 2024).

Namun demikian, sejak tahun 2020, kinerja keuangan perusahaan mulai menunjukkan penurunan yang signifikan. Pandemi COVID-19 memberikan dampak besar terhadap permintaan produk tekstil di pasar global, disertai dengan gangguan rantai pasok internasional yang memperparah kondisi operasional perusahaan. Sritex mengalami tekanan berat terhadap arus kas, sehingga tidak mampu mengelola kewajiban jangka pendek maupun jangka panjangnya secara optimal (Setiawato, 2025).

Akumulasi utang Sritex terus meningkat secara signifikan dan mencapai lebih dari Rp29 triliun. Kondisi ini diperparah dengan ketidakmampuan manajemen untuk melakukan restrukturisasi utang secara efektif. Pada tahun 2024, Sritex dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga Semarang setelah gagal memenuhi kewajiban pembayaran utang kepada 28 bank kreditur. Kejadian ini menandai salah satu kegagalan terbesar dalam industri manufaktur nasional dan menimbulkan pertanyaan besar terkait efektivitas sistem

manajemen risiko serta tata kelola perusahaan di lingkungan internal Sritex (Girsang, 2025; Setiawato, 2025).

## **Analisis Faktor Kegagalan Manajemen Risiko**

### **Risiko Strategis**

Risiko strategis merujuk pada ketidakmampuan suatu perusahaan dalam menanggapi perubahan lingkungan eksternal serta dalam merumuskan dan melaksanakan strategi bisnis yang berkelanjutan. Dalam konteks PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), risiko strategis merupakan salah satu faktor krusial yang berkontribusi terhadap kepailitan perusahaan. Sejak melakukan pencatatan saham perdana (IPO), Sritex mengadopsi strategi ekspansi yang sangat agresif, antara lain dengan meningkatkan kapasitas produksi dan memperluas jaringan distribusi ke berbagai negara. Strategi tersebut semula ditujukan untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar global, khususnya dalam sektor ekspor tekstil.

Namun demikian, kebijakan ekspansi tersebut tidak disertai dengan analisis risiko yang memadai terhadap dinamika pasar global, termasuk risiko volatilitas nilai tukar, hambatan perdagangan internasional, dan ketergantungan terhadap permintaan luar negeri. Ketika pandemi COVID-19 melanda, permintaan global terhadap produk tekstil anjlok secara drastis, sementara Sritex tetap dibebani oleh biaya operasional yang tinggi akibat ekspansi yang telah dilakukan. Perusahaan tidak memiliki rencana mitigasi risiko yang terstruktur, seperti diversifikasi pasar atau penyesuaian kapasitas produksi. Akibatnya, strategi ekspansi yang semula dianggap progresif justru menjadi beban, memperburuk kondisi keuangan perusahaan dan menegaskan lemahnya sistem manajemen risiko strategis yang diimplementasikan (Harianto, 2025).

#### **a. Strategi Ekspansi Tanpa Analisis Risiko Komprehensif**

PT Sritex menjalankan strategi ekspansi yang sangat agresif setelah melantai di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2013. Perusahaan menambah kapasitas produksi secara masif dan memperluas jangkauan pasarnya secara global. Namun, perluasan usaha ini tidak dibarengi dengan manajemen risiko strategis yang memadai. Sritex terkesan hanya fokus pada pertumbuhan skala produksi dan peningkatan volume ekspor, tanpa memperhitungkan kemungkinan disrupsi global atau fluktuasi pasar secara tajam.



Strategi tersebut menjadi bumerang saat pandemi COVID-19 menghantam perekonomian dunia pada tahun 2020. Permintaan tekstil global anjlok, menyebabkan penurunan pendapatan ekspor Sritex secara drastis. Perusahaan tidak memiliki rencana kontinjensi, seperti diversifikasi pasar, penyesuaian skala produksi, ataupun skema efisiensi operasional.

b. Ketergantungan Ekspor dan Ketiadaan Strategi Adaptif

Sritex terlalu bertumpu pada pasar ekspor dan gagal mengantisipasi risiko lingkungan eksternal seperti pandemi dan disrupsi rantai pasok global. Data menunjukkan bahwa Sritex tidak mampu menyesuaikan diri dengan realitas baru pasca-pandemi, di mana terjadi perubahan tren konsumsi global dan tekanan pada logistik internasional.

Ketidakmampuan beradaptasi ini memperkuat dugaan bahwa manajemen strategis Sritex tidak responsif dan tidak berbasis data. Padahal, perusahaan berskala internasional seharusnya mengembangkan sistem pemantauan risiko global yang berbasis pada intelijen pasar dan proyeksi makroekonomi.

c. Ketiadaan Sistem Manajemen Risiko Terintegrasi

Sritex tampaknya tidak memiliki kerangka kerja manajemen risiko yang terintegrasi ke dalam pengambilan keputusan strategis. Tidak terdapat bukti adanya unit khusus atau komite risiko strategis yang secara proaktif mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko-risiko eksternal dan internal jangka panjang.

Salah satu indikatornya adalah keputusan perusahaan untuk terus menjalankan produksi penuh, bahkan ketika penurunan permintaan sudah terlihat jelas sejak awal 2020. Tidak dilakukan penyesuaian kapasitas, efisiensi biaya, ataupun diversifikasi produk.

d. Ekspansi Tanpa Perhitungan Beban Finansial Jangka Panjang

Ekspansi strategis yang dilakukan Sritex sepenuhnya dibiayai dengan utang jangka panjang, yang kemudian menjadi beban besar saat terjadi pelemahan nilai tukar dan penurunan pendapatan. Beban utang Sritex mencapai lebih dari Rp25 triliun, sebagian besar dalam mata uang asing, yang makin memperparah kondisi saat rupiah terdepresiasi.

Strategi ini menunjukkan bahwa manajemen strategis perusahaan tidak mempertimbangkan risiko keuangan sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan ekspansi.

## **Risiko Finansial**

Sritex sangat bergantung pada pembiayaan berbasis utang untuk mendanai ekspansi bisnisnya. Pada akhir 2020, total utang perusahaan mencapai Rp17,1 triliun, sementara aset hanya sekitar Rp26,9 triliun. Ketidakseimbangan ini menciptakan tekanan besar pada arus kas perusahaan. Selain itu, sebagian besar utang perusahaan dalam mata uang asing (USD), yang memperbesar risiko ketika nilai tukar rupiah melemah terhadap dolar AS. Perusahaan gagal menerapkan strategi lindung nilai (*hedging*) untuk melindungi diri dari fluktuasi nilai tukar, sehingga depresiasi rupiah semakin meningkatkan beban utang (Hamzah, 2024).

Upaya restrukturisasi melalui skema Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) juga tidak berhasil menyelamatkan perusahaan. Meskipun pada Januari 2022 Sritex berhasil mencapai kesepakatan perdamaian dengan kreditur melalui putusan homologasi, perusahaan gagal memenuhi isi perjanjian tersebut dalam dua tahun berikutnya. Akibatnya, pada Oktober 2024, Pengadilan Niaga Semarang membatalkan putusan homologasi dan menyatakan Sritex pailit (lbs.id, 2025).

Risiko finansial merupakan salah satu determinan utama yang mempercepat keruntuhan Sritex. Ketergantungan perusahaan terhadap pembiayaan berbasis utang dalam skala besar menjadi titik lemah struktural yang tidak diimbangi dengan strategi pengelolaan risiko yang memadai. Total liabilitas Sritex mencapai lebih dari Rp25 triliun, yang sebagian besar berdenominasi dalam mata uang dolar Amerika Serikat. Di sisi lain, mayoritas pendapatan perusahaan diperoleh dalam mata uang rupiah dan mata uang lain yang cenderung lebih volatil. Ketiadaan kebijakan lindung nilai (*hedging*) terhadap risiko fluktuasi kurs mengakibatkan beban utang meningkat signifikan ketika nilai tukar rupiah terdepresiasi. Akibatnya, Sritex mengalami tekanan likuiditas yang hebat karena kewajiban pembayaran utang melonjak secara nominal, sementara arus kas dari operasional mengalami penurunan tajam.

Permasalahan finansial Sritex tidak berhenti pada lemahnya manajemen eksposur valuta asing. Meskipun perusahaan sempat mendapatkan kesempatan untuk melakukan restrukturisasi melalui putusan homologasi Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) pada tahun 2022, manajemen gagal memenuhi isi kesepakatan tersebut. Kegagalan ini menunjukkan lemahnya perencanaan arus kas jangka menengah dan minimnya komitmen terhadap penyehatan struktur keuangan internal. Akumulasi beban utang, ketidaksiapan dalam menghadapi tekanan kurs, serta kegagalan dalam melaksanakan restrukturisasi keuangan secara konsisten, memperkuat kesimpulan bahwa

risiko finansial di Sritex tidak hanya bersifat teknis, melainkan mencerminkan kegagalan sistemik dalam tata kelola keuangan perusahaan. Kombinasi dari seluruh faktor tersebut pada akhirnya menyebabkan Sritex dinyatakan pailit secara resmi oleh Pengadilan Niaga Semarang pada Oktober 2024.

### **Risiko Operasional**

Risiko operasional mengacu pada potensi kerugian yang timbul akibat kegagalan dalam proses internal, sumber daya manusia, sistem, atau kejadian eksternal yang memengaruhi kelangsungan kegiatan usaha. Dalam konteks PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex), pandemi COVID-19 menjadi momentum krusial yang menyingkap kelemahan struktural dalam sistem operasional perusahaan. Gangguan pada rantai pasok global, keterlambatan pengiriman bahan baku, serta penurunan signifikan permintaan ekspor mengakibatkan terhambatnya produksi dan penjualan. Sritex gagal mempertahankan efisiensi operasional di tengah krisis karena tidak memiliki sistem *Business Continuity Plan* (BCP) yang mampu merespons disrupsi besar secara cepat dan adaptif (Darmansyah dkk., 2025).

Lebih lanjut, penelitian Darmansyah dkk. (2025) juga menunjukkan bahwa Sritex tidak memiliki protokol tanggap darurat yang jelas serta tidak mampu melakukan realokasi sumber daya secara efisien ketika terjadi tekanan operasional. Hal ini berimbas pada meningkatnya biaya logistik dan produksi, terutama karena perusahaan tetap menjalankan operasional dengan kapasitas tinggi meskipun permintaan pasar sedang menurun. Di saat yang sama, arus kas masuk menurun tajam akibat lesunya pasar ekspor dan meningkatnya piutang tak tertagih, sehingga kemampuan perusahaan untuk membayar utang dan mempertahankan rantai pasok internal menjadi terganggu. Situasi ini memperparah tekanan likuiditas dan mempercepat keruntuhan finansial yang akhirnya memaksa perusahaan masuk ke dalam proses PKPU dan berujung pada pailit pada Oktober 2024. Dengan tidak adanya sistem pemantauan risiko operasional secara berkelanjutan, Sritex gagal menjaga stabilitas produksi, efisiensi biaya, dan keberlanjutan operasional di tengah krisis.

Pandemi COVID-19 memberikan dampak signifikan terhadap operasional Sritex. Gangguan pada rantai pasok global dan penurunan permintaan ekspor menyebabkan perusahaan kesulitan mempertahankan kelancaran operasional. Arus kas yang terganggu semakin memperburuk kemampuan Sritex untuk memenuhi kewajiban hutangnya yang membengkak selama pandemi (Darmansyah dkk., 2025).

Analisis terhadap kegagalan manajemen risiko pada PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) memperlihatkan bahwa ketidakmampuan perusahaan dalam mengelola risiko strategis, finansial, dan operasional sejalan dengan kerangka teori manajemen risiko yang dikemukakan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Dalam kerangka COSO *Enterprise Risk Management* (ERM), disebutkan bahwa risiko harus dikelola secara terintegrasi dan proaktif dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam hal perencanaan ekspansi, pengelolaan keuangan, dan keberlangsungan operasional (COSO, 2017).

Dalam konteks risiko strategis, teori ini menekankan pentingnya identifikasi risiko eksternal dan integrasinya ke dalam proses perencanaan strategis. Namun, Sritex gagal menerapkan prinsip ini, terbukti dari keputusan ekspansi besar-besaran yang tidak mempertimbangkan skenario ketidakpastian global seperti pandemi atau gejolak pasar ekspor. Sementara itu, dari sisi risiko finansial, temuan ini konsisten dengan pendapat Houston (2009) yang menekankan bahwa struktur modal yang tidak seimbang serta ketergantungan terhadap utang valuta asing tanpa lindung nilai akan meningkatkan eksposur risiko likuiditas dan solvabilitas, terutama dalam kondisi krisis. Sritex tidak menerapkan strategi hedging dan tidak memiliki perencanaan arus kas jangka panjang, sehingga perusahaan kehilangan kontrol terhadap stabilitas keuangan internalnya.

Sedangkan dalam aspek risiko operasional, teori ISO 31000:2018 menyatakan bahwa organisasi harus memiliki sistem pengelolaan risiko berbasis konteks, termasuk sistem pengendalian internal, rencana keberlanjutan bisnis (*Business Continuity Plan*), serta evaluasi risiko secara berkala. Ketidadaan sistem ini pada Sritex menyebabkan perusahaan tidak siap menghadapi gangguan rantai pasok dan tekanan operasional selama pandemi. Dengan demikian, kegagalan Sritex tidak hanya mencerminkan kelemahan dalam praktik bisnis, tetapi juga merupakan bukti nyata atas ketidakpatuhan terhadap prinsip-prinsip dasar teori manajemen risiko modern, terutama yang berbasis pada integrasi risiko lintas fungsi dan adaptasi terhadap dinamika eksternal.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian terhadap PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) menunjukkan bahwa kegagalan manajemen risiko menjadi faktor utama yang menyebabkan penurunan signifikan kinerja keuangan dan operasional perusahaan hingga berujung pada kebangkrutan. Meskipun Sritex memiliki keunggulan sebagai perusahaan tekstil terintegrasi dengan jaringan ekspor luas, tekanan eksternal seperti pandemi COVID-19,

gangguan rantai pasok, dan penurunan permintaan global tidak dapat diantisipasi secara efektif. Selain itu, kelemahan tata kelola internal, terutama kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam laporan keuangan serta pengambilan keputusan yang tidak berbasis mitigasi risiko, memperburuk kondisi perusahaan. Akumulasi utang yang tidak terkelola dengan baik semakin memperparah likuiditas dan solvabilitas hingga akhirnya perusahaan dinyatakan pailit.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar perusahaan, khususnya di sektor manufaktur padat karya, mengembangkan dan menerapkan sistem manajemen risiko yang komprehensif dan berkelanjutan, mencakup identifikasi, analisis, pengukuran, serta mitigasi risiko yang terintegrasi dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Penguatan tata kelola perusahaan perlu diutamakan guna meningkatkan transparansi dan akuntabilitas demi menjaga kepercayaan investor dan pemangku kepentingan. Selain itu, evaluasi berkala terhadap strategi keuangan dan pengelolaan utang harus dilakukan agar terhindar dari penumpukan kewajiban yang membahayakan kelangsungan bisnis. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang manajemen risiko dan keuangan juga esensial agar perusahaan mampu menghadapi dinamika pasar dan krisis. Terakhir, kolaborasi dengan lembaga keuangan dan regulator perlu diperkuat untuk mendukung proses restrukturisasi utang serta menjaga stabilitas industri, khususnya pada masa krisis ekonomi.

## DAFTAR REFERENSI

- Arta, I. P. S. (2021). *Manajemen risiko*. Widina Bhakti.
- Bungin, B. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Raja Grafindo Persada.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*.
- Darmansyah, A. P., Auliyanti, M. S., & Azizah, W. Z. N. A. (2025). Mengungkap penyebab kepailitan PT. Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex): Faktor internal, eksternal, manajemen keuangan dan proses hukum. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(1), 330–340. <https://doi.org/10.54066/jura-itb.v3i1.2980>
- Girsang, V. I. (2025, Mei 22). Kejagung: Ada kejanggalan dalam laporan keuangan Sritex. *Tempo.co*. <https://www.tempo.co/hukum/kejagung-ada-kejanggalan-dalam-laporan-keuangan-sritex-1513753>
- Hamzah, A. C. (2024, November 28). Kebangkrutan PT Sritex: Pelajaran dari krisis likuiditas dan manajemen risiko keuangan yang lemah. *Indonesiana.id*. <https://www.indonesiana.id/read/177556/kebangkrutan-pt-sritex-pelajaran-dari-krisis-likuiditas-dan-manajemen-risiko-keuangan-yang-lemah?>

- Harianto, D. (2025, Mei 7). Belajar dari pailitnya raksasa tekstil PT. Sritex: Urgensi penyesuaian regulasi impor dengan daya saing produksi domestik untuk mencegah deindustrialisasi. *Detakbabel.com*. <https://detakbabel.com/2025/05/07/belajar-dari-pailitnya-raksasa-tekstil-pt-sritex-urgensi-penyesuaian-regulasi-impor-dengan-daya-saing-produksi-domestik-untuk-mencegah-deindustrialisasi/>?
- Houston, B. (2009). *Fundamentals of financial management*. South-Western Cengage Learning.
- LBS.id. (2025). Dibalik Sritex pailit, benarkah garmen Indonesia dalam bahaya? *LBS Urut Dana*. <https://www.lbs.id/publication/artikel/kisah-tragis-sritex-dan-bahaya-utang-dalam-bisnis?>
- Moerti, W. (2025). PHK massal 10.665 buruh Sritex: Bayang-bayang kelam di mata ribuan keluarga. *Merdeka.com*. <https://www.merdeka.com/utang/phk-massal-10665-buruh-sritex-bayang-bayang-kelam-di-mata-ribuan-keluarga-328886-mvk.html?>
- Prasetyo, A. (2025). Sritex pailit, seberapa berpengaruh pada produk tekstil di Indonesia? *Tempo.co*. <https://www.tempo.co/ekonomi/sritex-pailit-seberapa-berpengaruh-pada-produk-tekstil-di-indonesia--1215761>
- Pratika, I. A., Pujiharti, D., Azka, A. N., Hanifah, H., Aislinn, N. A., Aulia, N., Gunardi, G., & Ismawati, L. (2024). Analisis prediksi kebangkrutan menggunakan metode Altman Z-Score pada PT. Sri Rejeki Isman Tbk tahun 2013–2022. *Epsilon: Journal of Management (EJoM)*, 2(1).
- Setiawato, S. (2025). Ini asal muasal petaka utang Sritex yang mengguncang & bikin bangkrut. *CNBCIndonesia.com*. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20250523181239-128-635797/ini-asal-muasal-petaka-utang-sritex-yang-mengguncang-bikin-bangkrut>
- Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemenš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 208, 415–425.
- Supriyanto. (2025). Analisis rasio profitabilitas dan solvabilitas: Mengungkap kinerja keuangan PT Sri Rejeki Isman Tbk (Sritex) pasca pailit. *RAAR: Review of Applied Accounting Research*, 5(1). <http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/RAAR/>
- Yanwardhana, E., Puspadini, M., & Aprilia, Z. (2024, Oktober 30). Punya utang ke 28 bank, ini update terbaru kondisi Sritex (SRIL) - Halaman 2. *CNBCIndonesia.com*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20241030073622-17-584071/punya-utang-ke-28-bank-ini-update-terbaru-kondisi-sritex--sril-/2?>