
DARI PROYEK HIJAU MENUJU TRANSFORMASI SISTEMIK: KEPEMIMPINAN REGENERATIF SEBAGAI FONDASI INOVASI BERKELANJUTAN DALAM INDUSTRI PENERBANGAN INDONESIA (*Studi Kasus: PT Batik Air Indonesia (Lion Air Group)*)

Oleh

Emilia Hasanah¹, Mohamad Rizan², Muhammad Awaluddin³

^{1,2,3}Manajemen Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta

Email: Hasanahemilia95@gmail.com

Article History:

Received: 08-06-2026

Revised: 01-07-2026

Accepted: 11-07-2026

Keywords:

Inovasi Berkelanjutan,
Kepemimpinan
Regeneratif, Ekonomi
Sirkular, Industri
Penerbangan, ESG,
Batik Air

Abstract: Krisis iklim global dan meningkatnya tuntutan investor, regulator, serta konsumen terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab telah mendorong pergeseran paradigma keberlanjutan dari sekadar inisiatif kepatuhan lingkungan (proyek hijau) menuju transformasi sistemik yang terintegrasi dalam model bisnis. Industri penerbangan merupakan salah satu sektor yang menghadapi tekanan tersebut secara akut karena karakteristik operasionalnya yang padat energi dan padat modal. Makalah ini bertujuan menganalisis sejauh mana PT Batik Air Indonesia, sebagai bagian dari Lion Air Group yang menguasai lebih dari separuh pangsa pasar penerbangan domestik Indonesia, telah bertransformasi dari pendekatan proyek hijau yang parsial menuju inovasi berkelanjutan yang sistemik. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif berbasis data sekunder serta kerangka teoretis kepemimpinan regeneratif (*regenerative leadership*), makalah ini merumuskan model konseptual *Regenerative Aviation Leadership Framework (RALF)* yang mengintegrasikan kesadaran sistemik, kolaborasi multi-pemangku kepentingan, indikator keberlanjutan terukur, dan orientasi regeneratif melampaui *net-zero*. Temuan menunjukkan bahwa komitmen *Sustainable Aviation Fuel (SAF)* pada tahun 2030 dan modernisasi armada Batik Air/Lion Air Group masih berada pada tahap proyek hijau yang bersifat inkremental, belum menjadi transformasi sistemik yang melibatkan seluruh rantai nilai dan didukung oleh gaya kepemimpinan regeneratif. Makalah ini merekomendasikan reorientasi strategi keberlanjutan dan pengembangan literasi sistem dalam kepemimpinan perusahaan, khususnya menjelang rencana penawaran umum perdana (*IPO*) Lion Air Group.

PENDAHULUAN

Dunia bisnis global tengah menghadapi tekanan struktural yang mengubah cara organisasi memandang keberlanjutan. Krisis iklim, degradasi lingkungan, serta meningkatnya ketimpangan sosial telah mendorong pergeseran paradigma dari model bisnis linear yang berorientasi profit jangka pendek menuju model bisnis yang mengintegrasikan

dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan (Firdaus, 2024). Perjalanan historis keberlanjutan korporasi memperlihatkan evolusi bertahap: pada dekade 1970-an, keberlanjutan diperlakukan sebagai aktivitas tambahan dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) yang bersifat perifer; memasuki tahun 2004, organisasi mulai mengukur dan melaporkan kinerja Environmental, Social, and Governance (ESG) yang didorong oleh permintaan investor dan kerangka pelaporan global seperti GRI dan UNGC; pada tahun 2015, keberlanjutan mulai ditanamkan ke dalam manajemen risiko operasional melalui kerangka Integrated Reporting; hingga pada tahun 2023, keberlanjutan diposisikan ulang sebagai sumber penciptaan nilai strategis yang melampaui batas organisasi (Awaluddin, 2026, mengutip McKinsey, 2020).

Pergeseran paradigma tersebut melahirkan perbedaan konseptual yang krusial antara proyek hijau (green project) dan inovasi berkelanjutan (sustainable innovation). Proyek hijau merupakan inisiatif spesifik dan terpisah yang berorientasi pada kepatuhan dan efisiensi lingkungan (eco-efficiency) dengan sifat perubahan yang inkremental, seperti pemasangan panel surya atau penggunaan lampu hemat energi. Sebaliknya, inovasi berkelanjutan berfokus pada perubahan mendasar terhadap model bisnis, produk, atau proses yang secara sistematis dan jangka panjang mengintegrasikan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan, dengan sifat perubahan yang radikal atau sistemik serta diukur melalui indikator seperti Social Return on Investment (SROI) dan Life Cycle Assessment (LCA) (Awaluddin, 2026, mengutip PwC & Strategic&, 2022; United Nations, 2020). Persoalan mendasarnya, sebagaimana ditekankan dalam diskusi reflektif Modul 11 Program Doktor Manajemen Bisnis Universitas Negeri Jakarta, adalah apakah organisasi telah memandang keberlanjutan sebagai bagian dari sistem yang menyeluruh, ataukah masih terjebak pada inisiatif hijau yang bersifat permukaan.

Industri penerbangan merupakan salah satu sektor yang menghadapi dilema tersebut secara akut. Sebagai industri yang padat energi dan padat modal, penerbangan menyumbang porsi emisi karbon yang signifikan terhadap total emisi transportasi global, dengan penerbangan jarak pendek (short-haul) diperkirakan menyumbang sekitar 28 persen dari total emisi industri penerbangan dunia (Association of Asia Pacific Airlines [AAPA], sebagaimana dilaporkan FlightGlobal, 2025). Secara agregat, industri penerbangan global diperkirakan bertanggung jawab atas sekitar 2–3 persen emisi CO₂ dunia, sebuah proporsi yang tampak kecil secara global namun menempatkan tanggung jawab besar pada maskapai domestik terbesar seperti Batik Air mengingat skala operasinya di pasar penerbangan Indonesia. Organisasi penerbangan sipil internasional (International Civil Aviation Organization/ICAO) telah menetapkan peta jalan menuju net zero emission pada tahun 2050, sementara asosiasi maskapai regional seperti AAPA turut mengadopsi komitmen serupa yang menuntut kontribusi nyata dari setiap operator penerbangan, termasuk maskapai-maskapai di Indonesia. Peta jalan global ini juga secara paralel dirumuskan oleh IATA melalui dokumen resmi Net Zero Roadmaps, yang merinci langkah-langkah dekarbonisasi industri penerbangan pada lima domain utama: teknologi pesawat, infrastruktur energi, operasi, pembiayaan, dan kebijakan (IATA, 2024).

1.2 Urgensi Studi Kasus: Industri Penerbangan Indonesia

Indonesia sebagai pasar penerbangan domestik terbesar di Asia Tenggara menghadirkan konteks yang relevan untuk mengkaji transisi keberlanjutan di sektor penerbangan. Lion Air

Group, sebagai kelompok usaha penerbangan swasta terbesar di Indonesia yang menaungi Lion Air, Wings Air, Super Air Jet, Batik Air, Batik Air Malaysia, dan Thai Lion Air, menguasai sekitar 62 persen pangsa pasar penerbangan domestik Indonesia berdasarkan data Indonesia National Air Carriers Association (INACA) tahun 2025. Pada Juni 2025, Lion Air resmi bergabung sebagai anggota International Air Transport Association (IATA), yang mensyaratkan sertifikasi IOSA (IATA Operational Safety Audit) mencakup lebih dari 900 aspek operasional, sekaligus menandai peningkatan tuntutan standar internasional termasuk aspek keberlanjutan. Pada saat yang sama, manajemen Lion Air Group secara terbuka menyatakan target penggunaan Sustainable Aviation Fuel (SAF) pada seluruh armada grup, termasuk Batik Air, pada tahun 2030, meskipun implementasinya masih berada pada tahap perencanaan awal dan menghadapi kendala ketersediaan serta premi biaya SAF dibandingkan bahan bakar konvensional.

Pemerintah Indonesia sendiri telah menetapkan kebijakan mandat pencampuran (blending) SAF sebesar 5 persen dengan kebutuhan volume sekitar 500.000 kiloliter per tahun, sejalan dengan ambisi menjadikan Indonesia sebagai salah satu produsen SAF berbasis minyak sawit terbesar di dunia. Kondisi ini menempatkan Batik Air dan Lion Air Group pada persimpangan strategis: apakah komitmen keberlanjutan yang diumumkan akan tetap berhenti pada tataran proyek hijau yang bersifat simbolis dan inkremental, atau akan berkembang menjadi transformasi sistemik yang melibatkan seluruh rantai nilai penerbangan serta didukung oleh kepemimpinan yang memiliki literasi sistem yang memadai.

1.3 Rumusan Masalah

Merujuk pada pertanyaan diskusi reflektif Modul 11 Leveraging Sustainable Innovation (Awaluddin, 2026), makalah ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Batik Air Indonesia, sebagai bagian dari Lion Air Group, telah mulai memandang keberlanjutan sebagai bagian dari sistem bisnis yang menyeluruh, atau masih terbatas pada proyek hijau yang bersifat parsial?
2. Bagaimana tantangan keberlanjutan di industri penerbangan dapat dibingkai ulang agar lebih relevan bagi para pemangku kepentingan Batik Air, termasuk investor, regulator, konsumen, dan mitra rantai pasok?
3. Bagaimana literasi sistem dapat dikembangkan dalam gaya kepemimpinan manajemen Lion Air Group agar mampu mengorkestrasi transformasi keberlanjutan yang sistemik, bukan sekadar inisiatif hijau yang terisolasi?

1.4 Tujuan Penulisan

Makalah ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis posisi Batik Air Indonesia dalam spektrum proyek hijau menuju inovasi berkelanjutan yang sistemik.
2. Merumuskan kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori kepemimpinan regeneratif dengan prinsip ekonomi sirkular dalam konteks industri penerbangan.
3. Menghasilkan rekomendasi strategis bagi manajemen Batik Air/Lion Air Group dalam mengembangkan kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan sistemik.

1.5 Kontribusi Akademik dan Praktis

Secara akademik, makalah ini memperkaya literatur kepemimpinan regeneratif yang sejauh ini masih didominasi oleh kajian pada sektor manufaktur, pendidikan, dan usaha mikro-kecil-menengah (Rahmawati et al., 2025), dengan menghadirkan konteks industri

penerbangan yang memiliki karakteristik rantai nilai global, regulasi lintas negara, dan intensitas modal yang berbeda. Secara praktis, makalah ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan strategis bagi manajemen Batik Air dan Lion Air Group, khususnya menjelang rencana penawaran umum perdana (Initial Public Offering/IPO) grup usaha tersebut yang menuntut kesiapan tata kelola dan pelaporan ESG yang lebih matang.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Inovasi Berkelanjutan: Dari Proyek Hijau menuju Transformasi Sistemik

Inovasi berkelanjutan didefinisikan sebagai proses inovasi yang tidak hanya berfokus pada pertumbuhan dan profit jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan jangka panjang, dengan tiga pilar utama yaitu dampak ekonomi (profit), tanggung jawab sosial (people), dan pelestarian lingkungan (planet) (Awaluddin, 2026) kerangka triple bottom line yang secara akademik pertama kali dirumuskan oleh Elkington (1997) sebagai kritik terhadap pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berbasis laba finansial semata. Perbedaan mendasar antara proyek hijau dan inovasi berkelanjutan terletak pada empat aspek: fokus strategis (kepatuhan versus penciptaan nilai), sifat perubahan (inkremental versus radikal/sistemik), contoh implementasi (efisiensi energi versus transformasi model operasional seperti kendaraan listrik dengan pengereman regeneratif), serta metrik keberhasilan (penurunan biaya operasional versus SROI dan LCA) (Awaluddin, 2026, mengutip PwC & Strategic&, 2022). Organisasi yang berhasil bertransisi menuju ekonomi sirkular merancang produk berdasarkan empat prinsip: daya tahan (durability), kemudahan perbaikan (reparability), kemampuan peningkatan (upgradability), dan kemurnian material (material purity).

2.2 Model Bisnis Berkelanjutan sebagai Instrumen Perencanaan Strategis

Firdaus (2024) menegaskan bahwa Sustainable Business Model (SBM) dan Business Plan (BP) merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam membangun bisnis modern berorientasi masa depan. SBM memberikan kerangka kerja yang menyeimbangkan keuntungan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan, sebagaimana ditunjukkan melalui pendekatan Five Position Value Creation transforming, recycling, circularizing, restoring, dan regenerating (Jonker & Faber, 2021, dalam Firdaus, 2024). Studi kasus Unilever Sustainable Living Plan (USLP) yang dirilis pada tahun 2010 memperlihatkan bahwa integrasi keberlanjutan ke dalam strategi bisnis mampu menurunkan emisi gas rumah kaca sebesar 10 persen per penggunaan konsumen sejak 2010 sekaligus mendorong pertumbuhan komersial, membuktikan bahwa keberlanjutan dan profitabilitas bukan merupakan trade-off melainkan dapat saling memperkuat (Firdaus, 2024).

2.3 Ekonomi Hijau sebagai Kerangka Kebijakan Makro

Pada tataran kebijakan, Iswahyuni dan Sari (2024) melalui kajian literatur terhadap artikel-artikel tahun 2021–2025 menunjukkan bahwa penerapan green economy berkontribusi nyata terhadap penurunan emisi karbon, konservasi sumber daya alam, dan penguatan implementasi ekonomi sirkular. Indonesia telah memperkuat komitmennya melalui dokumen Nationally Determined Contributions (NDC) yang menargetkan penurunan emisi sebesar 31,89 persen dengan usaha sendiri dan 43,20 persen dengan bantuan internasional pada tahun 2030 (Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2023, dalam Iswahyuni & Sari, 2024). Namun demikian, studi tersebut juga mengungkap sejumlah

tantangan struktural di Indonesia, meliputi disharmonisasi regulasi antara pemerintah pusat dan daerah, keterbatasan pendanaan dan insentif fiskal, serta minimnya kapasitas sumber daya manusia dan teknologi hijau tantangan yang relevan pula dengan konteks transisi energi pada sektor penerbangan yang bergantung pada ketersediaan SAF berskala industri.

2.4 Transformasi Digital sebagai Enabler Strategi Keberlanjutan

Lestari, Barlian, dan Pratiwi (2025) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi digital inovatif dengan mengintegrasikan solusi teknologi informasi modern, memperluas cakupan operasional, serta menyelaraskan inisiatif dengan target keberlanjutan — memiliki peluang lebih besar untuk membedakan diri dari pesaing sekaligus mendukung transformasi ekonomi yang lebih luas sejalan dengan konsep ekonomi baru. Temuan ini sejalan dengan kerangka digitalisasi sebagai enabler keberlanjutan yang mencakup tiga fungsi: infrastruktur pengukuran dampak secara real-time, katalis transformasi model bisnis dari linear menuju sirkular, serta scale up inovasi keberlanjutan lintas geografis (Awaluddin, 2026, mengutip Accenture, 2022). Dalam konteks penerbangan, transformasi digital dapat berperan dalam optimasi rute penerbangan untuk efisiensi bahan bakar, pemantauan emisi berbasis data, serta transparansi pelaporan ESG kepada investor dan regulator.

Temuan ini konsisten dengan hasil studi kualitatif multikasus Harto, Pramuditha, Dwijayanti, Parlina, dan Sofyan (2023) terhadap lima perusahaan multinasional yang mengintegrasikan strategi bisnis berkelanjutan melalui inovasi model operasional berbasis teknologi Industri 4.0. Studi tersebut menunjukkan bahwa otomatisasi, big data, dan Internet of Things (IoT) berkontribusi signifikan terhadap efisiensi energi dan operasional, namun keberhasilan integrasi teknologi digital dengan tujuan keberlanjutan sangat ditentukan oleh komitmen kepemimpinan, budaya inovasi, dan kesiapan organisasi dalam mengadopsi perubahan sebuah prasyarat yang relevan pula bagi Batik Air dalam memanfaatkan transformasi digital untuk mendukung pelaporan ESG dan optimasi rute rendah emisi.

2.5 Evolusi Gaya Kepemimpinan: Menuju Kepemimpinan Berkelanjutan dan Regeneratif

Awwaliah (2024) melalui tinjauan literatur gaya kepemimpinan mengidentifikasi lima tren kepemimpinan kontemporer: kepemimpinan transformasional, situasional, berkelanjutan, berbasis kebijakan dan etika, serta kepemimpinan digital. Kepemimpinan berkelanjutan didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh oleh pemimpin untuk memimpin organisasi dengan mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam pengambilan keputusan, menciptakan harmoni antara kepentingan organisasi, kelestarian lingkungan, kesejahteraan sosial, dan keberlangsungan ekonomi jangka panjang (Kusuma, 2022, dalam Awwaliah, 2024). Meskipun demikian, Awwaliah (2024) turut mencatat bahwa kombinasi antara kepemimpinan dan keberlanjutan belum banyak dipelajari secara mendalam pada tataran mekanisme mikro, khususnya bagaimana perilaku individu pemimpin dapat mengarahkan organisasi untuk menghadapi tantangan keberlanjutan secara lebih menyeluruh.

Bukti kesenjangan tersebut diperkuat oleh tinjauan literatur sistematis Piwowar-Sulej dan Iqbal (2023) terhadap 47 artikel empiris mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja berkelanjutan (sustainable performance), yang menemukan bahwa kepemimpinan berkelanjutan (sustainable leadership) dan kepemimpinan transformasional merupakan dua gaya yang paling banyak dikaji, namun mayoritas studi masih berfokus pada kinerja lingkungan secara terisolasi dan belum mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial,

dan lingkungan secara simultan sebagaimana dituntut oleh konteks industri padat modal seperti penerbangan. Studi tersebut juga mengungkap bahwa hanya sebagian kecil penelitian yang menguji mekanisme mediasi antara kepemimpinan dan kinerja berkelanjutan, sehingga memperkuat urgensi kerangka konseptual baru yang secara eksplisit menjelaskan jalur pengaruh kepemimpinan terhadap transformasi sistemik. Temuan pada konteks krisis turut memperkaya perspektif ini: Fridayani, Kuntara, dan Kusuma (2023) merumuskan strategi MOVING (Making value embedded, Orientation to human, Always Adapting) sebagai model kepemimpinan berkelanjutan yang menekankan penanaman nilai inti, orientasi pada manusia, dan kapasitas adaptasi berkelanjutan sebagai fondasi ketahanan organisasi pascakrisis. Sementara itu, Yunas (2024) mengidentifikasi lima karakter dasar kepemimpinan berkelanjutan moral-driven, cara berpikir holistik, keterbukaan pikiran (open-mindedness), empati, dan keberanian mewujudkan visi sebagai prasyarat akselerasi pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) di level organisasi maupun pemerintahan, sedangkan Abdullah, Malikah, Lailiyah, dan Anshori (2025) menekankan peran eco-transformational leadership dalam membangun kesadaran lingkungan karyawan dan mendorong perilaku ramah lingkungan (eco-behavior) sebagai basis kinerja berkelanjutan perusahaan, termasuk pada usaha berskala kecil dan menengah yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Kesenjangan tersebut mulai dijawab oleh konsep kepemimpinan regeneratif (regenerative leadership) yang dikaji secara sistematis oleh Rahmawati, Al Farizy, Risqi, dan Anshori (2025). Berdasarkan tinjauan literatur sistematis terhadap 20 artikel ilmiah periode 2018–2023, kepemimpinan regeneratif didefinisikan sebagai model kepemimpinan yang menekankan penciptaan dampak positif jangka panjang bagi organisasi, masyarakat, dan lingkungan melalui pendekatan sistemik dan berkelanjutan, dengan lima prinsip utama: kesadaran sistemik (systemic awareness), inklusivitas dan keberagaman, kolaborasi dan konektivitas, kesejahteraan jangka panjang (long-term wellbeing), serta regenerasi yang melampaui sekadar keberlanjutan (regeneration over sustainability). Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang menekankan pertukaran imbalan-kinerja, maupun kepemimpinan transformasional yang berfokus pada visi dan motivasi, kepemimpinan regeneratif mendorong organisasi untuk menjadi agen aktif yang memperbaiki dan menghidupkan kembali sistem sosial-ekologis, bukan sekadar bersikap netral terhadap dampak lingkungan (net-zero), melainkan menghasilkan dampak positif bersih (net-positive) (Rahmawati et al., 2025).

2.6 Sintesis Kesenjangan Literatur

Sintesis terhadap keenam sumber literatur di atas memperlihatkan adanya kesenjangan penelitian yang relevan untuk ditutup oleh makalah ini. Pertama, kajian mengenai green economy dan sustainable business model di Indonesia masih didominasi oleh konteks sektor manufaktur dan usaha mikro-kecil-menengah (Iswahyuni & Sari, 2024; Sintakarini et al., 2023), sementara industri penerbangan yang memiliki karakteristik emisi tinggi dan rantai nilai global relatif belum banyak dikaji dalam kerangka inovasi berkelanjutan berbasis kepemimpinan. Kedua, kajian kepemimpinan regeneratif (Rahmawati et al., 2025) masih bersifat konseptual dan belum diuji pada studi kasus sektoral yang konkret di Indonesia. Makalah ini berupaya menjembatani kedua kesenjangan tersebut melalui studi kasus Batik Air Indonesia.

2.7 Pembelajaran Lintas Sektor Mobilitas: Perbandingan dengan Kasus Blue Bird

Kesenjangan sektoral tersebut dapat pula diperkaya melalui pembelajaran lintas moda transportasi. Santoso, Gunawan, Pratami, Darmawan, dan Richie (2026) melakukan studi kasus kualitatif terhadap PT Blue Bird Tbk, perusahaan mobilitas darat terkemuka di Indonesia, yang mengintegrasikan strategi keberlanjutan melalui tiga pilar BlueSky (lingkungan), BlueLife (sosial), dan BlueCorps (tata kelola) dengan menggunakan kerangka Resource-Based View, Stakeholder Theory, ekonomi sirkular, dan manajemen perubahan.

Temuan mereka menunjukkan pola yang serupa dengan kondisi Batik Air: meskipun perusahaan telah menunjukkan komitmen keberlanjutan melalui investasi armada rendah emisi, inovasi digital, dan tata kelola etis, transisi tersebut belum sepenuhnya optimal karena emisi absolut justru meningkat seiring ekspansi bisnis, adopsi kendaraan listrik masih terbatas, pengungkapan ESG belum mencakup Scope 3, dan belum terdapat assurance independen maupun tata kelola AI yang formal. Kesejajaran temuan pada dua moda transportasi yang berbeda darat dan udara mengindikasikan bahwa tantangan transisi dari proyek hijau menuju keberlanjutan sistemik merupakan pola struktural pada sektor mobilitas Indonesia secara umum, bukan sekadar persoalan spesifik industri penerbangan.

Hal ini memperkuat relevansi kerangka RALF yang diusulkan dalam makalah ini, sekaligus membuka peluang generalisasi analitis lintas sektor mobilitas melalui penelitian lanjutan yang membandingkan lintasan transformasi keberlanjutan pada moda transportasi darat, laut, dan udara di Indonesia.

POSISI TEORETIS (THEORETICAL POSITIONING)

3.1 Positioning dalam Peta Evolusi Keberlanjutan Korporasi

Merujuk pada kerangka evolusi keberlanjutan McKinsey (2020, dalam Awaluddin, 2026), makalah ini memposisikan Batik Air pada persimpangan antara tahap kedua (Pelaporan ESG) dan tahap ketiga (Integrasi Keberlanjutan), namun belum mencapai tahap keempat (Penciptaan Nilai Strategis) yang menjadi tolok ukur inovasi berkelanjutan yang sejati. Argumen ini didasarkan pada pengamatan bahwa komitmen SAF dan modernisasi armada yang diumumkan oleh manajemen Lion Air Group masih bersifat deklaratif dan belum disertai kerangka pelaporan ESG yang terverifikasi secara publik, sebagaimana lazim dilakukan maskapai global yang telah mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam model bisnisnya, seperti IAG (International Airlines Group) yang telah menetapkan target volumetrik SAF, mekanisme dukungan EU ETS, serta investasi pada dana ventura energi terobosan (Breakthrough Energy Ventures) sejak tahun 2021.

3.2 Kerangka Konseptual: Regenerative Aviation Leadership Framework (RALF)

Untuk menjawab kesenjangan teoretis yang diidentifikasi pada bagian tinjauan pustaka, makalah ini mengusulkan kerangka konseptual orisinal bernama Regenerative Aviation Leadership Framework (RALF), yang mengintegrasikan tiga landasan teori: (1) lima prinsip kepemimpinan regeneratif (Rahmawati et al., 2025); (2) empat prinsip desain ekonomi sirkular daya tahan, kemudahan perbaikan, kemampuan peningkatan, dan kemurnian material (Awaluddin, 2026); serta (3) indikator pengukuran dampak SROI dan LCA (Awaluddin, 2026, mengutip United Nations, 2020). Kerangka ini terdiri atas empat pilar yang saling terkait sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Empat Pilar Regenerative Aviation Leadership Framework (RALF)

Pilar	Prinsip Teoretis Rujukan	Aplikasi pada Konteks Penerbangan
1. Kesadaran Sistemik Rantai Nilai	Systemic awareness (Rahmawati et al., 2025)	Memahami keterkaitan antara produsen SAF, otoritas bandara, produsen pesawat (OEM), regulator penerbangan, dan konsumen sebagai satu ekosistem, bukan entitas terpisah.
2. Kolaborasi Multi-Pemangku Kepentingan	Collaboration & connectivity; inklusivitas (Rahmawati et al., 2025)	Kemitraan lintas sektor antara maskapai, Pertamina sebagai penyedia SAF domestik, pemerintah, dan lembaga pembiayaan hijau untuk mempercepat ketersediaan dan keterjangkauan SAF.
3. Desain Sirkular pada Siklus Hidup Armada	Durability, reparability, upgradability, material purity (Awaluddin, 2026)	Pengelolaan siklus hidup pesawat melalui MRO (Maintenance, Repair, and Overhaul) sirkular, daur ulang komponen dan material kabin, serta retrofit mesin untuk kompatibilitas SAF berkadar tinggi.
4. Regenerasi Melampaui Net-Zero	Regeneration over sustainability (Rahmawati et al., 2025)	Investasi pada program net-positive seperti restorasi ekosistem mangrove atau hutan sebagai offset karbon aktif, bukan sekadar kepatuhan CORSIA yang bersifat pasif.

3.3 Positioning terhadap Teori Kepemimpinan Lain

Dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional yang menekankan sistem imbalan dan hukuman berbasis pencapaian target operasional, atau kepemimpinan transformasional yang menekankan visi dan motivasi, kepemimpinan regeneratif menuntut pemimpin untuk berperan sebagai fasilitator perubahan sistemik yang mengintegrasikan nilai ekologis, sosial, dan spiritual (Rahmawati et al., 2025). Dalam konteks Lion Air Group, gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh manajemen yang berhasil membawa grup usaha ini menguasai 62 persen pangsa pasar domestik melalui strategi ekspansi jaringan dan efisiensi biaya cenderung mencerminkan karakteristik kepemimpinan transaksional dan transformasional yang berorientasi pertumbuhan. Pergeseran menuju kepemimpinan regeneratif memerlukan reorientasi nilai dari sekadar pertumbuhan pangsa pasar menuju penciptaan dampak jangka panjang bagi ekosistem penerbangan secara menyeluruh.

Positioning ini juga selaras dengan simpulan tinjauan sistematis Piwowar-Sulej dan Iqbal (2023) bahwa integrasi berbagai gaya kepemimpinan ke dalam bentuk kepemimpinan berkelanjutan yang lebih holistik merupakan tren yang terus menguat, karena gaya kepemimpinan tunggal baik transaksional, transformasional, maupun eco-transformational (Abdullah et al., 2025) cenderung hanya menjangkau salah satu dimensi kinerja berkelanjutan (lingkungan, sosial, atau ekonomi) secara terpisah. Kepemimpinan regeneratif yang diusulkan sebagai basis RALF berupaya melampaui keterbatasan tersebut dengan mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut secara simultan melalui kesadaran sistemik dan

orientasi net-positive.

3.4 Indikator Pengukuran: Mengadaptasi SROI dan LCA untuk Sektor Penerbangan

Life Cycle Assessment (LCA) yang mengadopsi prinsip cradle-to-grave dapat diterapkan untuk mengevaluasi dampak lingkungan penuh dari SAF dibandingkan bahan bakar jet konvensional, mulai dari ekstraksi bahan baku (seperti minyak jelantah atau limbah biomassa) hingga pembakaran dalam mesin pesawat. Sementara itu, Social Return on Investment (SROI) dapat diterapkan untuk mengukur nilai sosial dari investasi keberlanjutan Batik Air, misalnya dampak ekonomi lokal dari pengembangan rantai pasok SAF berbasis kelapa sawit di Indonesia terhadap petani dan komunitas sekitar. Tanpa kedua instrumen pengukuran ini, klaim keberlanjutan berisiko menjadi retorika tanpa akuntabilitas terukur — sebuah risiko yang dikenal luas dalam literatur sebagai greenwashing.

ANALISIS STUDI KASUS: PT BATIK AIR INDONESIA

4.1 Profil dan Konteks Bisnis

Batik Air Indonesia didirikan pada tahun 2012 sebagai anak usaha layanan penuh (full-service) dari Lion Air Group dan memulai operasi komersial pada Mei 2013, menghadirkan konsep layanan penuh yang menjadikannya pesaing utama maskapai full-service lain di Indonesia. Berkantor pusat di Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Tangerang, Batik Air Indonesia secara mandiri mengoperasikan sekitar 62 unit armada pesawat dan melayani 49 destinasi domestik maupun internasional. Sebagai bagian dari Lion Air Group yang menaungi Lion Air, Wings Air, Super Air Jet, Batik Air, Batik Air Malaysia, dan Thai Lion Air, Batik Air beroperasi dalam ekosistem bisnis yang mengendalikan sekitar 62 persen pangsa pasar penerbangan domestik Indonesia per tahun 2025, dengan Lion Air sebagai merek utama menguasai sekitar 40 persen pasar secara individual. Armada grup terdiri atas pesawat Boeing 737 generasi lama dan baru (737-900ER, 737-800, 737 MAX 8) serta keluarga Airbus A320, termasuk varian A320neo yang menawarkan efisiensi bahan bakar 15–20 persen lebih baik dibandingkan generasi ceo (current engine option). Pada November 2025, Lion Air Group mengonsolidasikan operasi Batik Air Indonesia, Batik Air Malaysia, dan Thai Lion Air ke Terminal 4 Bandara Changi Singapura, sebuah langkah strategis yang meningkatkan efisiensi operasional sekaligus konektivitas regional.

Pencapaian penting lain terjadi pada Juni 2025 ketika Lion Air resmi menjadi anggota IATA, organisasi yang menaungi lebih dari 330 maskapai dari 120 negara dan mewakili lebih dari 80 persen lalu lintas udara global. Keanggotaan ini mensyaratkan sertifikasi keselamatan operasional IOSA yang mencakup lebih dari 900 aspek operasi, sekaligus membuka eksposur terhadap standar dan tekanan internasional yang lebih luas, termasuk aspek keberlanjutan lingkungan. Pada saat penulisan makalah ini, dilaporkan pula bahwa Lion Air Group tengah memasuki tahap akhir persiapan penawaran umum perdana (IPO), sebuah momentum yang akan meningkatkan tuntutan transparansi tata kelola dan pelaporan ESG dari investor publik.

Jika dipetakan ke dalam tiga pilar keberlanjutan (profit, people, planet), Batik Air pada dimensi profit atau dampak ekonomi telah mulai mengadopsi pesawat generasi baru seperti Airbus A320neo dan Boeing 737 MAX yang diklaim lebih hemat bahan bakar hingga 15–20 persen dibandingkan armada lama. Pada dimensi people atau tanggung jawab sosial, Batik Air melayani rute-rute domestik yang menghubungkan daerah terpencil di Indonesia, yang

secara tidak langsung berkontribusi pada pemerataan ekonomi dan aksesibilitas sosial antarwilayah. Pada dimensi planet atau pelestarian lingkungan, sebagai maskapai domestik terbesar kedua di Indonesia, Batik Air memikul tanggung jawab besar dalam upaya mitigasi emisi karbon industri penerbangan nasional. Meskipun ketiga dimensi tersebut telah mulai tersentuh, indikator keberhasilan yang digunakan Batik Air saat ini masih berbasis metrik operasional konvensional seperti biaya operasional (OPEX) dan load factor (tingkat keterisian penumpang), dan belum ditopang oleh instrumen pengukuran dampak keberlanjutan yang terpublikasi seperti SROI atau LCA.

4.2 Real Problem: Tekanan Ganda antara Pertumbuhan Bisnis dan Tanggung Jawab Iklim

Batik Air dan Lion Air Group menghadapi masalah nyata (real problem) berupa ketegangan antara strategi pertumbuhan agresif ekspansi rute internasional baru, penambahan armada, dan konsolidasi hub regional dengan tuntutan dekarbonisasi industri penerbangan global. Direktur Utama Grup Lion Air, Daniel Putut Kuncoro, secara terbuka menyatakan harapan bahwa pada tahun 2030 seluruh armada grup dapat menggunakan SAF, dengan catatan bahwa harga SAF perlu menjadi lebih kompetitif agar tidak membebani komponen biaya terbesar operasional pesawat. Pernyataan ini mengindikasikan bahwa komitmen keberlanjutan Lion Air Group, termasuk Batik Air, saat ini masih berada pada tahap perencanaan awal (initial planning phase) dan sangat bergantung pada faktor eksternal berupa ketersediaan dan keterjangkauan harga SAF di pasar.

Tantangan ini diperberat oleh kondisi pasokan SAF domestik yang masih terbatas. Pemerintah Indonesia menargetkan mandat pencampuran SAF sebesar 5 persen dengan kebutuhan volume sekitar 500.000 kiloliter per tahun, dan perusahaan energi negara seperti Pertamina Patra Niaga telah memulai proses tender pengadaan SAF dari produsen internasional sembari mengembangkan kapasitas produksi domestik berbasis minyak sawit. Di sisi lain, tekanan regulasi internasional turut meningkat, sebagaimana tercermin dari peta jalan net zero emission ICAO pada tahun 2050 dan komitmen serupa dari AAPA yang menyoroti bahwa penerbangan jarak pendek kategori yang mendominasi rute domestik Batik Air menyumbang sekitar 28 persen emisi industri penerbangan global.

4.3 Analisis Gap: Proyek Hijau versus Inovasi Berkelanjutan pada Batik Air

Dengan menerapkan kerangka pembeda antara proyek hijau dan inovasi berkelanjutan (Awaluddin, 2026), inisiatif keberlanjutan Batik Air/Lion Air Group saat ini dapat dipetakan sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2. Pemetaan Inisiatif Keberlanjutan Batik Air/Lion Air Group

Aspek	Kondisi Saat Ini (Karakter Proyek Hijau)	Arah Transformasi Sistemik yang Diperlukan
Fokus strategis	Efisiensi bahan bakar melalui peremajaan armada (A320neo) — kepatuhan dan eco-efficiency	Penciptaan nilai lintas rantai pasok: kemitraan produksi SAF domestik, MRO sirkular, desain kabin ramah lingkungan
Sifat perubahan	Inkremental — pergantian bertahap unit pesawat	Radikal/sistemik — transformasi model operasional dan bisnis rendah karbon end-to-end
Metrik	Belum ada publikasi SROI atau	Penerapan LCA cradle-to-grave untuk

keberhasilan	LCA yang terverifikasi secara independen	SAF dan pengungkapan ESG yang diaudit
Tata kelola & pelaporan	Belum menjadi perusahaan terbuka; pelaporan keberlanjutan belum wajib seperti BUMN di bawah POJK 51	Kesiapan tata kelola ESG proaktif menjelang rencana IPO grup usaha
Kolaborasi ekosistem	Kemitraan bilateral dengan penyedia SAF internasional secara ad hoc	Kolaborasi terstruktur multi-pemangku kepentingan: OEM pesawat, Pertamina, regulator, investor, komunitas lokal

4.4 Peran Kepemimpinan dalam Transformasi yang Belum Optimal

Gaya kepemimpinan yang tercermin dalam narasi publik manajemen Lion Air Group yang menonjolkan pencapaian pangsa pasar, ekspansi rute, dan efisiensi operasional mengindikasikan orientasi kepemimpinan yang masih didominasi oleh logika pertumbuhan transaksional dan transformasional konvensional. Komitmen SAF 2030 memang menunjukkan elemen kepemimpinan transformasional berupa penetapan visi jangka panjang, namun belum menunjukkan ciri kepemimpinan regeneratif yang menuntut kesadaran sistemik, kolaborasi inklusif lintas ekosistem, dan orientasi pada regenerasi yang melampaui sekadar net-zero (Rahmawati et al., 2025). Ketiadaan mekanisme pengukuran dampak yang transparan serta terbatasnya bukti kolaborasi multi-pemangku kepentingan yang terstruktur menjadi indikator bahwa transformasi menuju inovasi berkelanjutan yang sejati pada Batik Air masih berada pada tahap awal.

DISKUSI: KEDALAMAN ANALISIS

5.1 Menjawab Pertanyaan Reflektif Pertama: Sistem atau Proyek Hijau?

Berdasarkan analisis pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Batik Air, sebagai bagian dari Lion Air Group, belum sepenuhnya memandang keberlanjutan sebagai bagian dari sistem yang menyeluruh. Inisiatif yang ada peremajaan armada dan komitmen SAF 2030 masih bercirikan proyek hijau: bersifat inkremental, berorientasi kepatuhan, dan belum terintegrasi secara eksplisit ke dalam model bisnis, strategi harga, budaya organisasi, maupun mekanisme pelaporan yang dapat diverifikasi publik. Kondisi ini wajar mengingat Lion Air Group merupakan entitas swasta yang belum tunduk pada kewajiban pelaporan ESG seketat perusahaan BUMN di bawah POJK 51 atau perusahaan terbuka yang diawasi otoritas pasar modal. Namun, rencana IPO yang tengah dipersiapkan menghadirkan titik balik penting: pasar modal global semakin menuntut transparansi ESG sebagai prasyarat penilaian (valuasi) perusahaan, sehingga momentum ini dapat menjadi pemicu alami bagi pergeseran dari proyek hijau menuju keberlanjutan sistemik.

Tekanan eksternal ke arah sistem ESG yang lebih formal sesungguhnya sudah mulai mengikat secara regulasi. Indonesia telah mengadopsi IFRS S1 dan IFRS S2 melalui Standar Pengungkapan Keberlanjutan (SPK) yang diterbitkan pada 1 Juli 2025 dan akan berlaku baik bagi perusahaan publik maupun swasta. Ketentuan ini menjadi katalis eksternal yang akan memaksa Batik Air dan Lion Air Group bergerak lebih cepat menuju sistem pelaporan keberlanjutan yang formal dan terverifikasi dalam waktu dekat, terlepas dari status kepemilikannya yang saat ini masih swasta dan belum tunduk pada kewajiban ESG seketat

BUMN di bawah POJK 51. Dengan demikian, tekanan regulasi domestik (SPK/IFRS S1–S2), tekanan investor menjelang IPO, dan tren konsumen muda yang semakin sadar lingkungan menjadi tiga katalis utama yang secara simultan akan mendorong Batik Air menuju pendekatan keberlanjutan yang lebih sistemik.

Namun demikian, momentum ini perlu dicermati secara kritis. Studi empiris Winowattan dan Oktrivina (2026) terhadap 14 perusahaan subsektor batubara yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2020–2024 menemukan bahwa pengungkapan ESG tidak berpengaruh signifikan terhadap nilai perusahaan (Tobin's Q), sementara profitabilitas (ROE) justru menjadi determinan utama valuasi pasar. Temuan ini mengindikasikan bahwa investor domestik pada sektor ekstraktif dan padat modal karakteristik yang juga melekat pada industri penerbangan masih memprioritaskan kinerja keuangan jangka pendek dibandingkan kinerja keberlanjutan. Implikasinya bagi Batik Air/Lion Air Group adalah bahwa kesiapan ESG menjelang IPO tidak dapat diasumsikan secara otomatis akan meningkatkan valuasi, melainkan perlu disertai narasi yang menghubungkan secara eksplisit inisiatif keberlanjutan dengan efisiensi biaya bahan bakar, mitigasi risiko regulasi karbon internasional (seperti CORSIA dan EU ETS), dan diferensiasi kompetitif alih-alih mengandalkan asumsi bahwa pasar modal Indonesia akan secara otomatis memberi premi terhadap pengungkapan ESG semata.

5.2 Menjawab Pertanyaan Reflektif Kedua: Membingkai Ulang Tantangan bagi Pemangku Kepentingan

Secara prinsip, tantangan keberlanjutan perlu dibingkai ulang dari sekadar isu lingkungan menjadi isu nilai bisnis dan nilai bersama (shared value) bagi seluruh pemangku kepentingan, sehingga persoalan seperti emisi, limbah, efisiensi energi, atau rantai pasok tidak lagi dipandang semata sebagai beban biaya, melainkan sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing, efisiensi, kepatuhan regulasi, dan kepercayaan pelanggan maupun investor. Tantangan keberlanjutan di industri penerbangan sering kali dibingkai secara sempit sebagai beban biaya tambahan, khususnya terkait premi harga SAF. Pembingkai ulang (reframing) diperlukan agar tantangan ini dipersepsikan sebagai peluang strategis oleh masing-masing kelompok pemangku kepentingan.

Bagi investor, kesiapan ESG menjelang IPO dapat dibingkai sebagai faktor peningkat valuasi dan daya tarik bagi investor institusional yang menerapkan kriteria investasi berkelanjutan. Bagi regulator dan pemerintah, kontribusi Batik Air terhadap permintaan SAF domestik dapat dibingkai sebagai dukungan langsung terhadap ambisi nasional menjadikan Indonesia produsen SAF berbasis sawit terkemuka dunia, sejalan dengan agenda hilirisasi dan NDC Indonesia. Bagi konsumen, khususnya generasi muda yang semakin sadar lingkungan, transparansi jejak karbon penerbangan dapat dibingkai sebagai diferensiasi merek yang memperkuat loyalitas, bukan sekadar kepatuhan yang tidak terlihat oleh pelanggan. Bagi mitra rantai pasok seperti Pertamina Patra Niaga dan produsen SAF internasional, kolaborasi jangka panjang dapat dibingkai sebagai investasi bersama dalam pengembangan industri SAF domestik yang menguntungkan kedua belah pihak, alih-alih transaksi pengadaan yang bersifat spot dan ad hoc.

5.3 Menjawab Pertanyaan Reflektif Ketiga: Mengembangkan Literasi Sistem dalam Kepemimpinan

Secara mendasar, literasi sistem dalam kepemimpinan dapat dikembangkan dengan cara

memahami bahwa setiap keputusan organisasi saling terhubung dengan aspek lain seperti keuangan, operasional, manusia, lingkungan, dan reputasi; dalam praktiknya, seorang pemimpin perlu membiasakan diri berpikir lintas fungsi, melihat hubungan sebab-akibat jangka panjang, serta mendorong kolaborasi antarunit, sehingga tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek tetapi juga mampu mengarahkan organisasi menuju transformasi yang lebih berkelanjutan, adaptif, dan bertanggung jawab. Secara lebih operasional bagi Lion Air Group, pengembangan literasi sistem dalam gaya kepemimpinan dapat dilakukan melalui tiga langkah strategis.

Pertama, pergeseran narasi kepemimpinan dari penekanan tunggal pada pertumbuhan pangsa pasar menuju narasi ganda yang menyandingkan pertumbuhan dengan dampak sistemik jangka panjang, sejalan dengan prinsip kesejahteraan jangka panjang dalam kepemimpinan regeneratif (Rahmawati et al., 2025). Kedua, pembentukan struktur tata kelola yang secara eksplisit mengakomodasi kolaborasi multi-pemangku kepentingan, misalnya melalui pembentukan unit atau komite keberlanjutan yang melibatkan perwakilan regulator, mitra penyedia SAF, dan investor sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan strategis, bukan sekadar fungsi hubungan investor yang bersifat reaktif. Ketiga, investasi pada pengembangan kapasitas kepemimpinan berpikir sistemik (*systems thinking*) di seluruh jenjang organisasi, sebagaimana ditekankan oleh Awwaliah (2024) bahwa kepemimpinan adaptif dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan memiliki peluang lebih besar untuk membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang, khususnya dalam menghadapi kompleksitas regulasi lintas negara yang melekat pada industri penerbangan.

5.4 Model Usulan: Penerapan Regenerative Aviation Leadership Framework (RALF) pada Batik Air

Sintesis dari ketiga jawaban di atas mengarah pada penerapan konkret kerangka RALF yang diusulkan pada bagian posisi teoretis. Pada pilar kesadaran sistemik, Batik Air perlu memetakan seluruh rantai nilai emisi karbonnya mulai dari produksi SAF, operasional penerbangan, hingga pengelolaan limbah kabin sebagai satu kesatuan yang saling memengaruhi, bukan sekadar mengelola armada secara terisolasi. Pada pilar kolaborasi multi-pemangku kepentingan, diperlukan kemitraan jangka panjang dan terikat kontrak (bukan *ad hoc*) dengan Pertamina Patra Niaga serta produsen SAF berbasis sawit domestik untuk menjamin pasokan yang stabil dan harga yang lebih kompetitif dibandingkan mengandalkan impor SAF internasional. Pada pilar desain sirkular siklus hidup armada, Batik Air dapat mengembangkan program MRO sirkular yang mendaur ulang komponen pesawat purnaguna serta material kabin, sejalan dengan prinsip kemurnian material dalam ekonomi sirkular. Pada pilar regenerasi melampaui net-zero, Batik Air dapat mengalokasikan sebagian investasi keberlanjutannya pada program restorasi ekosistem seperti rehabilitasi hutan mangrove di wilayah operasional bandara-bandara utamanya sebagai bentuk kontribusi net-positive yang melampaui sekadar kepatuhan terhadap skema offset karbon CORSIA yang bersifat pasif.

Penerapan keempat pilar ini secara simultan berpotensi mengubah posisi Batik Air dari sekadar pelaksana proyek hijau yang reaktif terhadap tekanan regulasi, menjadi organisasi yang secara proaktif memimpin transformasi sistemik industri penerbangan Indonesia, sekaligus memperkuat daya saingnya di pasar modal global menjelang rencana IPO Lion Air Group.

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Makalah ini menyimpulkan bahwa transisi keberlanjutan pada Batik Air Indonesia dan Lion Air Group secara umum masih berada pada tahap proyek hijau yang bersifat inkremental dan reaktif terhadap tekanan eksternal, belum menjadi transformasi sistemik yang terintegrasi ke dalam model bisnis dan gaya kepemimpinan organisasi. Komitmen Sustainable Aviation Fuel pada tahun 2030 dan modernisasi armada merupakan langkah awal yang positif, namun belum disertai kesadaran sistemik, kolaborasi multi-pemangku kepentingan yang terstruktur, indikator pengukuran dampak yang terverifikasi seperti SROI dan LCA, maupun orientasi regeneratif yang melampaui sekadar net-zero. Kerangka konseptual Regenerative Aviation Leadership Framework (RALF) yang diusulkan dalam makalah ini menawarkan jalan bagi Batik Air untuk mempercepat transisi tersebut melalui empat pilar: kesadaran sistemik rantai nilai, kolaborasi multi-pemangku kepentingan, desain sirkular siklus hidup armada, dan regenerasi melampaui net-zero.

6.2 Kontribusi Akademik

Makalah ini memperluas penerapan teori kepemimpinan regeneratif (Rahmawati et al., 2025) yang sebelumnya bersifat konseptual dan lintas sektor umum, ke dalam konteks sektoral yang spesifik dan belum banyak dikaji dalam literatur keberlanjutan Indonesia, yakni industri penerbangan. Makalah ini juga menjembatani kesenjangan antara literatur green economy yang cenderung berfokus pada sektor manufaktur dan UMKM (Iswahyuni & Sari, 2024; Sintakarini et al., 2023) dengan realitas industri jasa bermodal intensif seperti penerbangan, sekaligus menawarkan kerangka konseptual orisinal (RALF) yang dapat diuji lebih lanjut secara empiris.

Lebih jauh, dengan menghadirkan perbandingan lintas moda transportasi terhadap kasus Blue Bird (Santoso et al., 2026) serta memperkaya dasar teoretis kepemimpinan berkelanjutan melalui tinjauan sistematis (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023), model MOVING (Fridayani et al., 2023), lima karakter kepemimpinan berkelanjutan (Yunas, 2024), dan eco-transformational leadership (Abdullah et al., 2025), makalah ini memperkuat generalisasi analitis kerangka RALF sekaligus menempatkannya dalam peta literatur kepemimpinan-keberlanjutan yang lebih luas dan mutakhir.

6.3 Kontribusi Praktis dan Rekomendasi

1. Manajemen Batik Air/Lion Air Group disarankan untuk mempercepat penyusunan kerangka pelaporan ESG yang terverifikasi secara independen sebagai bagian dari kesiapan IPO, tidak sekadar sebagai kewajiban regulasi pasca-listing.
2. Diperlukan kemitraan jangka panjang dan terikat kontrak dengan produsen SAF domestik berbasis kelapa sawit untuk mengurangi ketergantungan pada impor dan menekan premi harga SAF.
3. Manajemen perlu membentuk unit tata kelola keberlanjutan yang melibatkan pemangku kepentingan eksternal secara terstruktur, bukan sekadar fungsi hubungan investor yang bersifat reaktif.
4. Pengembangan kapasitas kepemimpinan berpikir sistemik perlu diintegrasikan ke dalam program pengembangan kepemimpinan (leadership development) di seluruh jenjang manajemen Lion Air Group.

6.4 Keterbatasan dan Arah Penelitian Selanjutnya

Makalah ini memiliki keterbatasan karena sepenuhnya bersumber dari data sekunder yang tersedia secara publik, tanpa akses terhadap data internal perusahaan atau wawancara langsung dengan manajemen Batik Air/Lion Air Group. Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan pengukuran empiris SROI dan LCA pada inisiatif SAF Batik Air begitu data operasional tersedia pasca-implementasi, serta melakukan studi komparatif antara kesiapan ESG maskapai swasta seperti Lion Air Group dengan maskapai BUMN seperti Garuda Indonesia yang telah tunduk pada kerangka regulasi POJK 51. Arah penelitian ini berpotensi menjadi embrio proposal disertasi mengenai model pengukuran dampak keberlanjutan pada industri penerbangan negara berkembang, sebuah area yang masih relatif terbuka dalam literatur manajemen strategis di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdullah, A. E. A., Malikhah, N., Lailiyah, S. N., & Anshori, M. I. (2025). Eco-Leadership: Peran Pemimpin dalam Mewujudkan Ekonomi Berkelanjutan dan Ramah Lingkungan. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 4(1), 308–320. <https://doi.org/10.55606/jurrie.v4i1.5551>
- [2] Association of Asia Pacific Airlines (AAPA). (2025, November). Statement on ICAO net zero emissions roadmap and sustainable aviation fuel. Dikutip dalam Lion Air becomes first low-cost member of AAPA, FlightGlobal. <https://www.flightglobal.com/airlines/lion-air-becomes-first-low-cost-member-of-aapa/160734.article>
- [3] Awaluddin, M. (2026). Memanfaatkan Inovasi Berkelanjutan untuk Transformasi Bisnis [Bahan ajar Modul 11]. Program Doktor Manajemen Bisnis, Universitas Negeri Jakarta.
- [4] Awwaliah. (2024). Tinjauan literatur gaya kepemimpinan: Tren terkini dalam manajemen kepemimpinan. *Journal of Economics Science*, 10(1), 29–37.
- [5] Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.
- [6] Firdaus, T. (2024). Sustainable Business Model dalam Business Plan sebagai strategi keberhasilan global. Program Studi Entrepreneurship Business Creation, Universitas Bina Nusantara.
- [7] Fridayani, J. A., Kuntara, A. D., & Kusuma, S. E. (2023). Sustainable Leadership to Create Sustainable Organization: Identify Effect from Pandemic Era. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 28(3), 436–446. <https://doi.org/10.35760/eb.2023.v28i3.8219>
- [8] Harto, B., Pramuditha, P., Dwijayanti, A., Parlina, L., & Sofyan, H. (2023). Strategi Bisnis Berkelanjutan Melalui Inovasi Model Operasional di Era Digitalisasi Bisnis. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 243–251.
- [9] International Airlines Group (IAG). (2026). Sustainable Aviation Fuel. <https://www.iairgroup.com/sustainability/sustainable-aviation-fuel/>
- [10] International Air Transport Association (IATA). (2024). Net Zero Roadmaps. <https://www.iata.org/en/programs/sustainability/flynetzero/roadmaps/>
- [11] Iswahyuni, D., & Sari, D. P. (2024). Green economy sebagai strategi pembangunan berkelanjutan: Kajian literatur. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis (JMEBI)*, 1(1).
- [12] Lestari, S. D., Barlian, A. G., & Pratiwi, V. A. (2025). Strategi bisnis inovatif menuju keberlanjutan di era transformasi digital. *Journal of Innovation in Management*,

- Accounting and Business, 4(2), 179–186.
- [13] Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- [14] Rahmawati, N. L., Al Farizy, A. F., Risqi, M., & Anshori, M. I. (2025). Regenerative leadership: Model kepemimpinan yang berfokus pada keberlanjutan dan kesejahteraan jangka panjang organisasi serta lingkungan. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 177–195.
- [15] Santoso, B., Gunawan, C. A., Pratami, E. D. P. A., Darmawan, J., & Richie, V. (2026). Mengintegrasikan Keberlanjutan, Strategi ESG, Etika Bisnis, dan Manajemen Perubahan di PT Blue Bird Tbk (Studi Kasus Tunggal Kualitatif). *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2), 453–469. <https://doi.org/10.58192/profit.v5i2.4391>
- [16] Winowattan, M. F., & Oktrivina, A. (2026). Pengujian empiris pengaruh ESG terhadap nilai perusahaan sektor batubara yang terdaftar di BEI. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v9i1.1809>
- [17] Sintakarini, K. Y., Kurniawati, P., Rohman, N. A., dkk. (2023). Strategi marketing UMKM "ETES" melalui digital marketing terhadap penerapan Integrated Marketing Communication (IMC). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Waradin*, 3(2), 1–8.
- [18] Yunas, N. S. (2024). Sustainable Leadership dalam Upaya Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. *Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0*, 8–14.
- [19] SAF Investor. (2024). Indonesia's Lion Air targets SAF usage on all flights by 2030. <https://www.safinvestor.com/news/145629/lion-air/>
- [20] ch-aviation. (2024). Lion Air Group eyes more SAF, environmentally friendly fleet. <https://www.ch-aviation.com/news/143184-lion-air-group-eyes-more-saf-environmentally-friendly-fleet>
- [21] Aviation Outlook. (2026). Lion Air: Strategic analysis and outlook report 2026. <https://www.aviationoutlook.com/p/lion-air-strategic-analysis-outlook-report>