Krisis Etika di Tubuh BUMN: Studi Moralitas dalam Kasus Korupsi Pertamina

Fardo Ramatulloh*[1], Firman Sah[2], Hadi Kusuma[3], Haziq Adlan[4], Hendy Satria[5]
Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, STIE Pembangunan Tanjungpinang[1,2,3,4,5]
*[1]e-mail: fardoramahtulloh@gmail.com
[2]e-mail: fsah06856@gmail.com
[3]e-mail: hadikusuma0904@gmail.com
[4]e-mail: proshaziq@gmail.com
[5]e-mail: hendysatria@stiepembangunan.ac.id

ABSTRAK

Kasus korupsi di tubuh PT Pertamina (Persero) mengundang perhatian publik terhadap etika bisnis dan integritas moral dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana krisis etika terjadi dalam kasus korupsi Pertamina periode 2018–2023, serta dampaknya terhadap kepercayaan publik dan tata kelola BUMN. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi pustaka dari berbagai sumber jurnal, laporan hukum, dan berita terpercaya. Hasil menunjukkan bahwa manipulasi pengadaan minyak mentah, praktik mark-up harga, dan blending bahan bakar dilakukan oleh pejabat strategis Pertamina dan mitra swasta, yang menyebabkan kerugian negara hingga Rp193,7 triliun. Kurangnya sistem pengawasan internal, lemahnya penegakan hukum, serta budaya organisasi yang permisif turut memperparah krisis moral ini. Dampaknya meluas ke ranah sosial dengan menurunnya kepercayaan publik terhadap BUMN dan pemerintah. Penelitian ini merekomendasikan reformasi tata kelola, penguatan budaya etika korporasi, serta transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Temuan ini menegaskan pentingnya integritas dan tanggung jawab moral dalam pengelolaan perusahaan negara, terutama di sektor strategis yang berpengaruh langsung terhadap kepentingan publik.

Kata kunci : *Korupsi Pertamina; Krisis Etika BUMN; Tata Kelola dan Transparansi.*

ABSTRACT

The corruption case within PT Pertamina (Persero) has drawn public attention to business ethics and moral integrity in the management of State-Owned Enterprises (SOEs). This research aims to analyze how the ethical crisis occurred in the Pertamina corruption case for the 2018-2023 period, as well as its impact on public trust and BUMN governance. The method used is qualitative with a literature study approach from various sources of journals, legal reports, and reliable news. The results show that manipulation of crude oil procurement, price mark-up practices, and fuel blending were carried out by strategic Pertamina officials and private partners, causing state losses of up to IDR 193.7 trillion. The lack of an internal control system, weak law enforcement, and permissive organizational culture exacerbated this moral crisis. The impact extends to the social sphere with declining public trust in SOEs and the government. This research recommends governance reform, strengthening corporate ethics culture, and transparency and accountability in decision-making. The findings emphasize the importance of integrity and moral responsibility in the management of state enterprises, especially in strategic sectors that directly affect the public interest.

Keywords **:** *Governance and Transparency; Pertamina Corruption; SOE Ethics Crisis.*

PENDAHULUAN

Kasus korupsi yang melibatkan PT Pertamina (Persero) telah mencoreng citra Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai entitas yang seharusnya menjadi pilar pembangunan nasional. Dalam beberapa tahun terakhir, skandal besar terkait manipulasi harga bahan bakar dan pengadaan minyak mentah telah mengungkap praktik-praktik tidak etis yang merugikan negara hingga ratusan triliun rupiah. Fenomena ini

menimbulkan pertanyaan mendalam tentang integritas dan moralitas dalam pengelolaan perusahaan negara serta dampaknya terhadap kepercayaan publik.

Menurut Kejaksaan Agung, praktik korupsi ini melibatkan kongkalikong antara pejabat Pertamina dan broker minyak yang mengakibatkan kerugian negara hingga Rp193,7 triliun. Modus operandi yang digunakan antara lain pembelian RON 90 yang seharusnya lebih murah namun dibayar dengan harga RON 92, serta mark-up harga impor minyak mentah. Praktik-praktik ini tidak hanya menimbulkan kerugian finansial, tetapi juga menciptakan dampak sosial dan politik yang signifikan. Dalam konteks ini, krisis etika di tubuh BUMN menjadi refleksi dari lemahnya sistem nilai moral dalam organisasi serta kegagalan internal dalam menegakkan integritas.

Etika bisnis yang seharusnya menjadi dasar dalam setiap pengambilan keputusan strategis justru diabaikan oleh sejumlah individu yang menempati posisi penting dan memiliki tanggung jawab moral yang tinggi. Keterlibatan mereka dalam praktik korupsi menunjukkan adanya kegagalan dalam sistem pengawasan internal serta budaya organisasi yang tidak mendukung perilaku etis. Krisis ini juga menyoroti lemahnya akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan BUMN. Ketika keputusan diambil tanpa pertimbangan etis yang memadai dan tidak diawasi secara ketat, ruang bagi terjadinya penyimpangan akan terbuka lebar. Selain itu, lemahnya penegakan hukum dan sanksi yang tidak tegas terhadap pelaku korupsi semakin memperburuk kondisi tersebut dan menurunkan efektivitas upaya pemberantasan korupsi di Indonesia.

Krisis etika dalam organisasi besar seperti BUMN tidak hanya dipicu oleh individu-individu yang tidak berintegritas, tetapi juga oleh budaya organisasi yang permisif terhadap perilaku tidak etis. Crane dan Matten (2020) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dan mendukung etika bisnis mampu menjadi benteng dalam mencegah terjadinya penyimpangan moral. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana krisis etika dapat terjadi di tubuh BUMN melalui studi kasus korupsi di Pertamina. Fokus kajian mencakup kronologi peristiwa, peran pemangku kepentingan, kegagalan moral dalam pengambilan keputusan, serta dampak terhadap kepercayaan publik. Diharapkan, kajian ini dapat memberikan kontribusi pada penguatan tata kelola etis di BUMN sebagai bagian penting dari reformasi birokrasi dan pemberantasan korupsi di Indonesia.

Etika bisnis sendiri merupakan cabang dari etika terapan yang membahas prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku individu dan kelompok dalam dunia bisnis. Dalam konteks BUMN, penerapan etika bisnis menjadi krusial karena perusahaan-perusahaan tersebut dikelola dengan dana publik dan memikul tanggung jawab sosial yang besar. Crane dan Matten (2020) menegaskan bahwa etika bisnis dalam BUMN harus meliputi aspek transparansi, akuntabilitas, dan integritas di seluruh lini operasional. Namun pada praktiknya, banyak BUMN yang kesulitan menerapkan etika bisnis secara efektif. Hal ini disebabkan oleh lemahnya sistem pengawasan internal, budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran etis, serta tekanan eksternal yang sering kali mendorong keputusan yang menyimpang dari nilai moral.

Moralitas dalam pengambilan keputusan korporasi berperan penting dalam menentukan arah kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Dalam kasus Pertamina, keputusan-keputusan yang diambil untuk memanipulasi harga dan pengadaan minyak mentah mencerminkan kurangnya pertimbangan moral dan orientasi jangka panjang. Schwartz (2021) menekankan bahwa keputusan moral dalam organisasi harus mempertimbangkan dampak luas terhadap semua pemangku kepentingan, bukan semata-mata keuntungan sesaat. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memiliki kebijakan dan mekanisme yang menjamin bahwa seluruh keputusan strategis mempertimbangkan aspek moral dan etis, serta dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan.

Krisis etika dalam BUMN bukan hanya menimbulkan kerugian finansial, tetapi juga berpotensi merusak kepercayaan publik terhadap institusi negara. Kepercayaan publik merupakan aset sosial yang sangat penting bagi keberlanjutan dan legitimasi BUMN dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Menurut Smith (2022), krisis etika dapat menyebabkan erosi kepercayaan yang pada akhirnya menghambat efektivitas kebijakan dan program pemerintah. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah dan manajemen BUMN untuk segera mengambil langkah strategis seperti audit internal menyeluruh, penguatan sistem pengawasan, serta pembentukan budaya organisasi yang berlandaskan etika. Dengan demikian, diharapkan BUMN dapat menjalankan fungsinya secara profesional, bertanggung jawab, dan memperoleh kembali kepercayaan publik yang selama ini terkikis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis kasus korupsi di PT Pertamina (Persero). Data diperoleh melalui studi literatur dari berbagai sumber, seperti jurnal ilmiah, laporan resmi, artikel berita, dan dokumen hukum yang relevan dengan kasus yang diteliti. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam memahami fenomena secara mendalam, serta memungkinkan peneliti mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi terjadinya praktik korupsi di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Creswell (2020) pendekatan kualitatif sangat efektif dalam mengeksplorasi fenomena sosial yang kompleks dan memahami perspektif para pelaku atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang berkaitan dengan motivasi, nilai-nilai, serta budaya organisasi yang memengaruhi perilaku etis dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan BUMN, khususnya dalam konteks krisis etika yang muncul akibat praktik korupsi di tubuh Pertamina.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kronologi Kasus Korupsi Pertamina

Kasus dugaan korupsi besar yang melibatkan PT Pertamina (Persero) berawal dari praktik manipulasi impor minyak mentah dan produk kilang antara tahun 2018 hingga 2023. Kejaksaan Agung Republik Indonesia mengungkap bahwa sejumlah pejabat tinggi Pertamina secara sengaja menurunkan produksi kilang dalam negeri dan menolak minyak mentah dari Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) nasional. Tindakan ini dilakukan dengan alasan teknis yang tidak sesuai kenyataan, sehingga minyak mentah dalam negeri tidak terserap dan justru diekspor ke luar negeri dengan harga rendah. Akibatnya, kebutuhan minyak mentah dalam negeri dipenuhi melalui impor dengan harga yang lebih tinggi, yang menyebabkan kerugian negara hingga mencapai Rp193,7 triliun pada tahun 2023.

Dalam proses impor tersebut, ditemukan praktik *mark-up* harga oleh pihak-pihak tertentu. Misalnya, Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga, Riva Siahaan, diduga melakukan pembelian produk kilang dengan harga setara RON 92 (Pertamax), padahal yang sebenarnya dibeli adalah RON 90 (Pertalite) atau lebih rendah. Produk tersebut kemudian dioplos (*blending*) di depo untuk mencapai kualitas RON 92 dan dijual kepada konsumen dengan harga yang lebih tinggi. Praktik ini jelas melanggar ketentuan yang berlaku dan menyebabkan kerugian negara yang signifikan.

Setelah melalui serangkaian penyelidikan, Kejaksaan Agung menetapkan sembilan tersangka. Mereka adalah Riva Siahaan (RS), Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga; Sani Dinar Saifuddin (SDS), Direktur *Feedstock and Product Optimization* PT Kilang Pertamina Internasional; Yoki Firnandi (YF), Direktur Utama PT Pertamina International Shipping; Agus Purwono (AP), *Vice President Feedstock Management* PT Kilang Pertamina Internasional; Maya Kusmaya (MK), Direktur Pemasaran Pusat dan Niaga PT Pertamina Patra Niaga; Edward Corne (EC), *VP Trading Operations* PT Pertamina Patra Niaga; Mohammad Riza Chalid (MKAN), *Beneficial Owner* PT Navigator Khatulistiwa; DW, Komisaris PT Navigator Khatulistiwa sekaligus Komisaris PT Jenggala Maritim; dan YRJ, Komisaris PT Jenggala Maritim sekaligus Direktur PT Orbit Terminal Merak. Penetapan tersangka dilakukan setelah penyidik memeriksa 96 saksi dan dua ahli, serta menyita 969 dokumen dan 45 barang bukti elektronik.

Peran Pemangku Kepentingan dan Kegagalan Tata Kelola

Salah satu aspek paling mencolok dalam kasus ini adalah keterlibatan banyak pemangku kepentingan dari berbagai jenjang manajerial dan mitra korporasi. Pejabat tinggi dari anak perusahaan Pertamina, seperti PT Pertamina Patra Niaga, PT Pertamina International Shipping, dan PT Kilang Pertamina Internasional, secara aktif terlibat dalam pengambilan keputusan strategis yang mengarah pada praktik korupsi. Di samping itu, mitra swasta seperti PT Navigator Khatulistiwa dan PT Jenggala Maritim juga menjadi pelaku utama dalam manipulasi proses impor.

Kegagalan tata kelola perusahaan sangat tampak dari tidak berfungsinya sistem pengendalian internal. Mekanisme audit internal dan evaluasi risiko tidak berjalan sebagaimana mestinya. Menurut Prasojo (2021), tata kelola BUMN masih sangat dipengaruhi oleh campur tangan politik dan kepentingan elit, sehingga

prinsip *good corporate governance* (GCG) sering kali hanya menjadi formalitas belaka. Dalam kasus Pertamina, sistem pengadaan, distribusi, dan pelaporan tidak dijalankan secara berkala dan transparan, padahal seharusnya menjadi alat penting untuk mencegah penyimpangan.

Tata kelola yang lemah juga mencerminkan tidak optimalnya pengawasan eksternal perusahaan. Meski Kementerian BUMN memiliki instrumen pengawasan dan audit, tidak ada tindakan preventif yang diambil meskipun transaksi janggal telah terjadi secara masif. Hal ini mengindikasikan adanya celah dalam regulasi dan lemahnya pelaksanaan pengawasan, yang memperbesar ruang terjadinya konflik kepentingan. Oleh karena itu, reformasi menyeluruh terhadap fungsi pengawasan dan akuntabilitas di tubuh BUMN menjadi kebutuhan yang sangat mendesak.

Dimensi Etika dan Moralitas Pelaku Korupsi

Keterlibatan pejabat tinggi Pertamina dalam praktik manipulatif ini menunjukkan krisis moral yang serius di lingkungan BUMN. Para pelaku yang memiliki akses terhadap informasi strategis dan pengaruh terhadap arah kebijakan perusahaan, justru memilih untuk menyalahgunakan wewenangnya demi keuntungan pribadi dan kelompok. Ini mencerminkan absennya pertimbangan etis dalam pengambilan keputusan dan budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran moral.

Menurut Mochtar (2022), krisis moral di sektor publik sering kali dipicu oleh lemahnya pendidikan etika dalam birokrasi dan ketiadaan sistem insentif yang berbasis integritas. Dalam kasus ini, insentif lebih banyak diberikan berdasarkan pencapaian finansial tanpa mempertimbangkan cara pencapaiannya. Tidak adanya sanksi sosial atau institusional atas pelanggaran yang terjadi menjadikan pelaku merasa aman berada dalam lingkaran korupsi. Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya pelatihan etika korporasi yang berkelanjutan. Ironisnya, sebagian besar pelaku merupakan profesional berpendidikan tinggi, namun tidak mampu menerapkan nilai moral dan tanggung jawab sosial dalam praktik kerja sehari-hari. Selama nilai integritas tidak ditanamkan secara sistemik dan iklim kerja tidak berpihak pada transparansi, krisis moral seperti ini berpotensi terus berulang.

Dampak Sosial dan Kepercayaan Publik

Praktik manipulasi harga bahan bakar minyak yang dilakukan tidak hanya membebani keuangan negara, tetapi juga berdampak langsung pada anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN). Pemerintah harus mengeluarkan subsidi yang lebih besar dari seharusnya. Pada tahun 2023, subsidi dan kompensasi BBM mencapai lebih dari Rp147 triliun. Padahal, apabila pengelolaan dilakukan secara efisien dan bebas korupsi, dana tersebut dapat dialihkan ke sektor-sektor penting seperti pendidikan dan kesehatan. Fakta ini menegaskan bahwa korupsi tidak hanya merugikan negara secara fiskal, tetapi juga merampas hak dasar rakyat.

Di sisi lain, krisis kepercayaan terhadap institusi negara semakin dalam. Masyarakat mulai meragukan keseriusan pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi dan pengawasan terhadap BUMN. Hal ini diperparah oleh kenyataan bahwa kasus Pertamina bukan satu-satunya skandal besar di sektor energi. Kepercayaan publik yang rusak ini menimbulkan ketidakpuasan sosial, memperkuat sikap apatis terhadap program-program pemerintah, dan bahkan dapat mengganggu stabilitas nasional.

Menurut Susanti (2023), pemulihan kepercayaan publik terhadap institusi negara membutuhkan langkah yang serius dan berkelanjutan. Tidak cukup hanya dengan menghukum pelaku, tetapi juga harus disertai dengan perubahan sistemik terhadap pola kerja dan struktur organisasi yang memungkinkan praktik korupsi terjadi. Transparansi dalam proses pengadaan, audit independen, serta penguatan etika kelembagaan merupakan langkah krusial. Pemerintah juga harus menunjukkan komitmen politik yang kuat untuk tidak mentoleransi penyimpangan, sekecil apa pun, terutama dalam tubuh BUMN.

SIMPULAN

Kasus korupsi Pertamina periode 2018–2023 merupakan cerminan nyata dari krisis etika dan moralitas yang mendalam dalam tubuh Badan Usaha Milik Negara. Dengan skema sistematis mulai dari manipulasi pengadaan, blending bahan bakar, hingga mark-up harga dan penolakan minyak domestik, para pelaku menunjukkan tidak adanya integritas dan kepedulian terhadap dampak sosial serta kerugian negara yang

ditimbulkan. Skandal ini menyebabkan kerugian negara hingga lebih dari Rp 193 triliun dan merusak kepercayaan publik terhadap institusi negara. Kegagalan pengawasan internal, lemahnya tata kelola perusahaan, serta budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran turut memperparah situasi. Penyelesaian kasus ini harus menjadi momentum refleksi dan reformasi mendalam dalam sistem pengelolaan BUMN. Diperlukan pembenahan menyeluruh dalam sistem etika kelembagaan, penegakan hukum yang konsisten, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas agar BUMN dapat menjalankan fungsinya sebagai penggerak utama pembangunan ekonomi nasional secara bermoral dan berintegritas.

DAFTAR PUSTAKA

Al Fataah, S. (2019). *Implementasi prinsip-prinsip good corporate governance dalam upaya meningkatkan kinerja BUMN* (hlm. 2–80).

Arifin, Y. (2023). *Rekonstruksi regulasi penegakan hukum tindak pidana korupsi dalam rangka bisnis BUMN berbasis nilai keadilan*.

Crane, A., & Matten, D. (2020). COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7675286/

Creswell, J. W. (2020). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Higher Ed.

Faisal, D., Pahlevi, R., Febrian, R., & Fathullah, D. (2025). Dinamika kepercayaan publik di media sosial: Krisis komunikasi humas terhadap isu korupsi Pertamina. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, *2*(Mei), 362–372.

Fauzan, H., Nur Ika Mauliya, N., Nurul Setianingrum, N., & Hidayatullah, M. F. (2014). *Etika bisnis dan profesi* (hlm. 97–120). Indigo Media.

Hartanto, D. V., Navrizal, F., Surya, F., Berlanty, H., & Naufal, M. (2025). Menegakkan keadilan dalam pengelolaan sumber daya negara (Studi kasus: Korupsi pengoplosan di Pertamina). *Jurnal Hukum dan Keadilan*, *16*(1), 1–4.

Kasus, T., Pt, K., & Parta, P. (2025). Ada apa dengan Pertamina? Analisis hukum terhadap kasus korupsi PT Pertamina Parta Niaga. *Jurnal Hukum Korporasi*, *1*(1), 37–48.

Khairandy, R. (2023). Korupsi di badan usaha milik negara khususnya perusahaan perseroan: Suatu kajian atas makna kekayaan negara yang dipisahkan dan keuangan negara. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, *16*(1), 73–87. https://doi.org/10.20885/iustum.vol16.iss1.art5

Mardius, M., & Budiman, A. (2024). Pencegahan praktik korupsi bagi pejabat di PT Pertamina Bina Medika IHC. *Jurnal Etika dan Tata Kelola*, *7*, 106–116.

Mochtar, I. K. (2022). *Manajemen Produksi Konstruksi Indonesia*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=xmdoEAAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA1%5C&dq=mochtar+moral+birokrasi%5C&ots=ljq1Z-H-KS%5C&sig=jzg616-KZYYTnR4m9VrKKtIEGr8

Prasojo, W. A. (2021). *Laporan Praktek Kerja Lapangan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pabrik Tuban*. repository.upnjatim.ac.id. https://repository.upnjatim.ac.id/26144/8/17031010224-bab9.pdf

Qoriah, D., & Wibowo, F. L. (2020). *Etika bisnis profesi* (Vol. 1, hlm. 1–7). Penerbit IN MEDIA. https://dirdosen.budiluhur.ac.id/0308028202/ETIKABISNIS.pdf

Schwartz, S. A. (2021). Politics, consciousness, psychology, psychiatry, and brain behavior. *Explore*. https://www.academia.edu/download/65592621/Consciousness_psychology_psychiatry_and_brain_behavior.pdf

Smith, M. (2022). Suicide risk assessments: A scientific and ethical critique. *Journal of Bioethical Inquiry*. https://doi.org/10.1007/s11673-022-10189-5