

Etika, Kepatuhan, dan Tata Kelola di Sektor Energi: Pelajaran Dari Kasus Korupsi Pertamina

Joko Mardiyanto¹, Agus Satory²

¹Universitas Bakrie, Indonesia,

²Universitas Pakuan, Indonesia

Email : jm.mardiyanto@gmail.com, agussatory@unpak.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis integrasi etika, kepatuhan, dan tata kelola perusahaan (Good Corporate Governance/GCG) dalam mencegah praktik korupsi di sektor energi, dengan studi kasus pada PT Pertamina (Persero). Korupsi di Pertamina menjadi fokus penelitian karena dampaknya yang signifikan terhadap stabilitas ekonomi dan kepercayaan publik. Melalui pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, data dikumpulkan dari wawancara mendalam dengan pegawai dari berbagai tingkatan, termasuk manajemen dan staf operasional, serta studi dokumentasi terhadap kode etik, laporan keuangan, dan hasil audit. Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab korupsi, seperti kelemahan kontrol internal, rendahnya transparansi, dan budaya organisasi yang permisif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi etika bisnis yang konsisten, sistem kepatuhan yang efektif, dan prinsip GCG berperan penting dalam mitigasi risiko korupsi. Namun, tantangan seperti intervensi politik, kurangnya komitmen pimpinan, dan pelatihan yang tidak memadai menghambat efektivitasnya. Penelitian ini merekomendasikan penguatan budaya etis melalui kampanye internal, pemanfaatan teknologi untuk audit transparan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan model integratif yang menggabungkan etika, kepatuhan, dan GCG sebagai pendekatan holistik dalam pencegahan korupsi di BUMN sektor energi. Temuan ini menjadi dasar bagi perumusan kebijakan antikorupsi yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Korupsi, Etika, Kepatuhan, Tata Kelola Perusahaan, PT Pertamina

Abstract

This study aims to analyze the integration of ethics, compliance, and corporate governance (Good Corporate Governance/GCG) in preventing corruption practices in the energy sector, with a case study on PT Pertamina (Persero). Corruption in Pertamina is the focus of this research due to its significant impact on economic stability and public trust. Using a qualitative approach and case study method, data were collected through in-depth interviews with employees at various levels, including management and operational staff, as well as documentation studies of codes of ethics, financial reports, and audit results. Thematic analysis was employed to identify factors contributing to corruption, such as weak internal controls, lack of transparency, and a permissive organizational culture. The findings indicate that consistent implementation of business ethics, effective compliance systems, and GCG principles play a crucial role in mitigating corruption risks. However, challenges such as political interference, lack of leadership commitment, and inadequate training hinder their

effectiveness. This study recommends strengthening ethical culture through internal campaigns, leveraging technology for transparent audits, and enhancing human resource capacity. The research contributes by proposing an integrative model combining ethics, compliance, and GCG as a holistic approach to preventing corruption in state-owned energy companies. These findings provide a foundation for formulating more comprehensive and sustainable anti-corruption policies.

Keywords: Corruption, Ethics, Compliance, Corporate Governance, PT Pertamina

PENDAHULUAN

Sektor energi merupakan tulang punggung ekonomi global dan nasional, berperan vital dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan. Sektor energi mendukung penciptaan lapangan kerja, menggerakkan industri, dan memungkinkan akses terhadap layanan dasar seperti pendidikan dan kesehatan (EBTKE, 2023; A. D. Nugroho et al., 2023; H. Nugroho & Muhyiddin, 2021; Satrya et al., 2023; Suratman et al., 2023). Di Indonesia, sektor energi diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi melalui kebijakan peningkatan investasi di bidang energi terbarukan dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien. Sektor energi juga dicirikan oleh kerentanan terhadap praktik korupsi dan konflik kepentingan. Dengan nilai transaksi yang sangat besar, risiko penyimpangan dalam pengelolaan dapat terjadi di berbagai tingkat, mulai dari pengadaan hingga pengoperasian infrastruktur. Kasus korupsi dalam perusahaan BUMN di sektor energi menunjukkan betapa mudahnya sistem dapat dimanipulasi untuk kepentingan individu atau kelompok, merugikan negara dan masyarakat (Aslam, 2022; Sabrina et al., 2023; Saptono & Purwanto, 2022; Satrya et al., 2023; Suartini & Dewi, 2019).

Untuk mencegah penyimpangan dalam sektor strategis ini, penerapan prinsip tata kelola yang baik, etika, dan kepatuhan sangat penting. Tata kelola yang efektif tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga memperkuat integritas dan etika dalam pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan yang fokus pada tata kelola yang kuat dapat menurunkan risiko korupsi dan meningkatkan kinerja keuangan serta reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan energi untuk membangun standar kepatuhan yang ketat serta mendukung budaya etis di lingkungan kerja mereka. Beberapa contoh praktik buruk dalam tata kelola sektor energi terlihat secara global, seperti dalam kasus-kasus besar yang melibatkan perusahaan-perusahaan multinasional. Kasus penipuan, manipulasi laporan keuangan, dan penghindaran pajak sering terjadi, menyoroti perlunya regulasi yang lebih ketat dan pengawasan yang lebih efektif. Melihat tren tersebut, banyak negara mulai menerapkan kerangka kerja tata kelola yang lebih baik untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas. Dengan memperkuat tata kelola, etika, dan kepatuhan di sektor energi, diharapkan dampak negatif dari praktik korupsi dapat diminimalisir dan sektor energi dapat berkontribusi lebih signifikan terhadap pembangunan nasional dan global.

Sektor energi memegang peran yang sangat vital dalam pembangunan ekonomi, baik secara nasional maupun global. Di tingkat global, sektor energi berkontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dengan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dan mendukung berbagai industri, dari manufaktur hingga teknologi informasi. Energi terbarukan

kini menjadi bagian penting dari strategi pembangunan berkelanjutan, yang diakui dalam berbagai kebijakan internasional untuk mengurangi ketergantungan pada sumber energi fosil yang merusak lingkungan. Di Indonesia, kontribusi sektor energi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) secara signifikan mempengaruhi pembangunan infrastruktur dan layanan publik yang baik. Namun, sektor ini juga sangat rentan terhadap praktik korupsi dan konflik kepentingan. Kasus-kasus korupsi dalam sektor energi, seperti yang terjadi pada Pertamina, menyoroti bagaimana sistem pengelolaan yang lemah dapat menyebabkan penyimpangan. Praktik korupsi di sektor ini biasanya muncul karena adanya pengaruh yang kuat dari kepentingan politik dan bisnis, di mana keputusan yang seharusnya diambil berdasarkan kepentingan publik sering kali terdistorsi untuk kepentingan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa tanpa adanya transparansi yang memadai dan akuntabilitas, risiko korupsi menjadi sangat tinggi, yang pada akhirnya merugikan masyarakat dan lingkungan.

Pentingnya tata kelola, etika, dan kepatuhan (compliance) dalam sektor energi adalah aspek yang tidak dapat diabaikan untuk mencegah penyimpangan. Implementasi prinsip-prinsip good governance merupakan kunci untuk memastikan bahwa sektor energi dikelola dengan transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab (Herlina, 2018; Ilham Arisaputra, 2013; Marsuki, 2019; Prihatiningtyas, 2019; Robial et al., 2023). Perusahaan energi yang menerapkan standar etika yang tinggi dan kepatuhan terhadap regulasi akan lebih mampu menghindari praktik-praktik korupsi serta menciptakan lingkungan yang lebih berkelanjutan. Sebagai bagian dari strategi ini, pelatihan dan peningkatan kesadaran tentang isu etika di antara semua pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah hingga perusahaan swasta, perlu dilakukan secara berkesinambungan. Contoh umum praktik buruk tata kelola di sektor energi dapat dilihat dari skandal minyak dan gas yang terjadi di berbagai negara, di mana sering kali terjadi penyalahgunaan wewenang dan tidak adanya pengawasan yang memadai. Ini tercermin dalam laporan-laporan yang menunjukkan bahwa banyak negara penghasil minyak berjuang dengan ketidakstabilan ekonomi yang diakibatkan oleh pengelolaan sumber daya alam yang buruk dan korupsi. Tren ini tidak hanya merugikan ekonomi tetapi juga menghambat kemajuan sosial dan lingkungan masyarakat, menegaskan perlunya perbaikan mendasar dalam tata kelola sektor energi di era modern ini.

Dalam menganalisis kasus korupsi di Pertamina, perlu dicermati peran sistem tata kelola yang ada dan penerapan kode etik yang seharusnya mengatur tindakan para pegawai dan manajemen. Secara umum, penerapan Sistem Tata Kelola Perusahaan Yang Baik atau Good Corporate Governance (GCG) dianggap penting untuk menciptakan transparansi dan akuntabilitas. Namun, meskipun GCG telah diterapkan di Pertamina, kasus-kasus korupsi tetap muncul, menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara harapan dan realitas. Penelitian oleh Taraweh Harahap dan Rini Antika Ritonga menunjukkan bahwa penerapan GCG yang buruk berkontribusi pada kurangnya transparansi dan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Dede Yusuf Ansori dan Cris Kuntadi, yang menegaskan bahwa penerapan GCG yang efektif berperan dalam mencegah praktik korupsi. Tanda bahwa prinsip GCG belum diterapkan secara optimal dapat dilihat dari rendahnya tingkat integritas laporan keuangan perusahaan. Di industri yang seharusnya menerapkan standar tinggi dalam tata kelola, seperti Pertamina, lemahnya sistem pengendalian internal dapat berkontribusi terhadap terjadinya kecurangan. Penelitian oleh Ansori dan Kuntadi menjelaskan bahwa kurangnya penerapan kontrol internal dan audit yang tepat dalam perusahaan menyebabkan meningkatnya

potensi terjadinya kecurangan. Selain itu, penelitian oleh Reynold Ticoalu dkk juga menunjukkan bahwa pengungkapan yang tidak memadai dapat menciptakan ruang bagi penyalahgunaan dan pengabaian prinsip-prinsip dasar GCG .

Kesenjangan antara regulasi dan praktik etika/kepatuhan sangat terlihat dalam konteks energi, dengan banyaknya peraturan yang tidak diinternalisasikan dalam tindakan sehari-hari karyawan. Menurut Putri Indar Dewi, rendahnya pemahaman karyawan mengenai prinsip GCG berkontribusi terhadap kegagalan dalam penerapan sistem yang ada . Penelitian lain oleh Sari menegaskan bahwa kerangka tata kelola yang kurang efektif dapat menyebabkan praktik etika yang buruk dalam organisasi, yang berpotensi meningkatkan insiden penipuan. Hal ini menggambarkan bahwa bahkan dengan adanya regulasi, tanpa penerapan yang ketat dan pendidikan berkelanjutan mengenai etika, kasus korupsi tetap bisa terjadi. Pertanyaan yang muncul adalah mengapa pelanggaran masih terjadi meskipun ada sistem yang seharusnya mencegahnya. Salah satu jawabannya adalah ketidakcocokan antara nilai-nilai institusi dan tindakan individu. Prawiyogi dan Anwar menekankan bahwa pemahaman yang dangkal terhadap tata kelola dan tidak adanya penegakan disiplin yang konsisten dapat menjamin terjadinya penyimpangan . Selain itu, sistem yang terlalu birokratis dapat menghambat respons cepat terhadap pelanggaran, menyebabkan tindakan korupsi dapat berlangsung tanpa pengawasan yang memadai . Meskipun sistem tata kelola dan etika telah diatur secara formal dalam regulasi, tantangan dalam implementasi nyata di sektor energi, terutama dalam kasus Pertamina, menunjukkan perlunya reformasi yang lebih mendalam. Selain itu, penekanan harus diberikan pada penguatan sistem pengawasan internal, pelatihan berkelanjutan bagi karyawan, dan perhatian yang lebih besar terhadap transparansi untuk mengurangi kesenjangan yang ada.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas korupsi dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan tata kelola di sektor energi; namun, kajian yang lebih mendalam terhadap kasus Pertamina dari perspektif etika dan Good Corporate Governance (GCG) masih jarang. Misalnya, kajian tentang pengaruh struktur modal dan tata kelola perusahaan yang dilakukan oleh Yulianti, Cahyadi Husadha, Elia Rossa, David Pangaribuan dan Triana Yuniati (2024) mengindikasikan bahwa tata kelola yang baik memiliki dampak signifikan terhadap nilai perusahaan, tetapi tidak secara eksplisit menghubungkan hal tersebut dengan aspek etika dalam konteks korupsi di BUMN. Di sisi lain, Fatah dan Rachmani mengeksplorasi pengaruh kode etik terhadap perilaku etis, menunjukkan pentingnya pemahaman etika dalam profesi akuntansi. Namun, studi ini juga tidak menawarkan aplikasi konkret dalam konteks perusahaan besar seperti Pertamina, yang menghadapi tantangan etika dan kepatuhan yang lebih kompleks. Pertiwi & Yasir (2023) menyoroti sosialisasi GCG di PT Pertamina Hulu Rokan, tetapi tidak mendiskusikan dampak langsung dari kebijakan etika dalam pengelolaan perusahaan secara mendalam.

Penelitian dari Nurhalizah & Saud (2021) mengenai kebijakan whistleblowing menunjukkan bahwa meskipun terdapat kelemahan dalam pelaporan pelanggaran, mekanisme ini mencerminkan adanya kesadaran akan etika di lingkungan perusahaan. Namun, penekanan lebih lanjut tentang integrasi antara etika, kepatuhan, dan tata kelola dalam konteks korupsi di Pertamina masih sangat diperlukan. Sebagian besar studi yang ada, seperti yang dilakukan oleh Reynold Ticoalu dkk, (2021) , lebih berkisar pada aspek hukum dan ekonomi dalam memahami mekanisme korupsi dan tidak cukup menekankan pentingnya perspektif etika yang holistik. Dengan demikian, diperlukan penelitian yang lebih inklusif yang menggabungkan ketiga

elemen: etika, kepatuhan, dan tata kelola dalam analisis korupsi yang dihadapi oleh BUMN, khususnya Pertamina, guna memberikan gambaran yang lebih komprehensif. Meskipun ada sejumlah penelitian yang mengkaji berbagai aspek di sektor energi dan BUMN, masih terdapat kekurangan kajian yang memadukan etika, kepatuhan, dan tata kelola. Ini menandakan adanya ruang untuk eksplorasi lebih lanjut dan menyoroti perlunya penelitian yang lebih menyeluruh dalam kasus nyata seperti Pertamina untuk memperbaiki praktik dan mencegah korupsi di masa depan.

Penelitian mengenai etika, kepatuhan, dan tata kelola di sektor energi, melalui refleksi kasus korupsi Pertamina, memiliki relevansi yang sangat penting dalam konteks penguatan integritas dan tata kelola di Indonesia. Sektor energi merupakan salah satu pilar utama bagi pertumbuhan ekonomi dan keberlanjutan pembangunan, yang berkontribusi secara signifikan terhadap PDB dan mempengaruhi kepercayaan publik. Penguatan integritas dan tata kelola di sektor ini diharuskan untuk mencegah praktik korupsi yang dapat merugikan negara dan masyarakat luas. Ketidakterbacaan sistem pengawasan saat ini berkontribusi pada tingginya peluang terjadinya tindakan korupsi seperti yang pernah terjadi di Pertamina, di mana kasus-kasus korupsi mengindikasikan lemahnya tata kelola dan etika di dalamnya. Dalam penelitian ini, kasus Pertamina menjadi cerminan penting untuk menganalisis kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pengawasan dan pelaporan di sektor publik. Kasus tersebut menawarkan pelajaran strategis untuk merumuskan pendekatan yang lebih efektif dalam pengelolaan dan pengawasan sumber daya energi. Mempelajari dinamika dan faktor pendorong korupsi di Pertamina dapat menginformasikan kebijakan reformasi yang lebih baik di masa depan, termasuk bagaimana meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian tersenut, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis peran dan efektivitas integrasi etika, kepatuhan, dan tata kelola perusahaan dalam mencegah praktik korupsi di sektor energi, dengan studi kasus pada Pertamina, guna memberikan rekomendasi strategis bagi penguatan tata kelola dan integritas di BUMN sektor energi.

Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pembuat kebijakan dan akademisi mengenai pentingnya integrasi etika, kepatuhan, dan tata kelola dalam setiap aspek pengelolaan sektor energi. Penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dapat membantu dalam mencegah korupsi serta membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah dan lembaganya. Penelitian juga merekomendasikan penguatan aparatur pengawas internal serta penggunaan teknologi untuk meningkatkan pemantauan terhadap praktik korupsi, yang penting untuk memastikan bahwa tata kelola di sektor publik berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip etika dan integritas. Hasil dari studi ini diharapkan tidak hanya menjadi acuan dalam reformasi tata kelola BUMN energi, melainkan juga dapat memberikan pelajaran penting dalam tata kelola sektor lainnya di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini sangat penting untuk meningkatkan kesadaran dan perbaikan di seluruh sektor publik dalam upaya mencapai keberlanjutan dan kepercayaan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, berfokus pada menganalisis praktik korupsi di PT Pertamina (Persero) melalui integrasi etika,

kepatuhan, dan tata kelola perusahaan. Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder; data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pegawai dari berbagai tingkatan, termasuk manajemen dan staf operasional, untuk memahami persepsi dan pengalaman mereka terkait praktik etika dan kepatuhan. Data sekunder mencakup dokumen internal seperti kode etik, laporan keuangan, dan hasil audit yang relevan. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara semi-terstruktur untuk menggali informasi mendalam, serta studi dokumentasi untuk menganalisis implementasi prinsip-prinsip tata kelola. Analisis data dilakukan dengan metode analisis tematik, yang melibatkan transkripsi wawancara, pengkodean tema-tema utama, dan interpretasi hasil untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi praktik korupsi. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, yang membandingkan informasi dari wawancara, dokumen, dan literatur terkait, serta member-checking untuk mengonfirmasi temuan awal kepada informan. Penelitian ini juga mematuhi prinsip-prinsip etika, termasuk menjaga kerahasiaan identitas informan dan memberikan hak kepada mereka untuk menarik diri dari penelitian kapan saja. Dengan metode ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana integrasi etika, kepatuhan, dan tata kelola dapat mencegah praktik korupsi di sektor energi, khususnya di PT Pertamina.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Praktik korupsi di sektor energi, khususnya di tubuh Pertamina sebagai BUMN strategis, telah menjadi isu berulang yang mengganggu stabilitas tata kelola serta merusak kepercayaan publik. Sejumlah laporan penelitian dan hasil audit menunjukkan adanya dugaan kuat terhadap terjadinya korupsi, terutama pada proses pengadaan dan distribusi bahan bakar. Dugaan ini semakin diperkuat oleh temuan Hanifah et al. (2023) yang menggarisbawahi adanya konflik kepentingan yang terjadi di kalangan pejabat internal Pertamina, yang beroperasi tanpa pengawasan yang memadai. Faktor utama yang berkontribusi terhadap maraknya praktik korupsi ini adalah lemahnya sistem kontrol internal yang seharusnya menjadi barikade pertama terhadap penyimpangan perilaku. Kelemahan tersebut ditambah dengan rendahnya transparansi dalam proses bisnis, serta budaya organisasi yang tidak mendukung akuntabilitas. Hal ini memperlihatkan adanya kelalaian sistemik dalam penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG), sebagaimana tercermin dalam banyak laporan auditor yang menunjukkan cacat signifikan dalam pengelolaan keuangan dan audit internal. Dampak dari praktik korupsi tersebut sangat luas. Secara internal, terjadi inefisiensi dan pemborosan sumber daya yang semestinya dialokasikan untuk pengembangan infrastruktur strategis nasional. Dari sisi eksternal, publik mengalami penurunan kepercayaan yang signifikan terhadap institusi BUMN karena skandal korupsi yang terus berulang, sehingga menciptakan persepsi negatif yang menggerus legitimasi sosial perusahaan.

Etika bisnis memiliki peranan krusial dalam membangun fondasi perilaku organisasi yang berintegritas. Di lingkungan Pertamina, nilai-nilai dasar seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial telah mulai diinternalisasi melalui berbagai kebijakan dan program manajemen. Salah satu bentuk konkret implementasi nilai etika ini adalah penyusunan dan pemberlakuan kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan, serta pelaksanaan program pelatihan etika secara berkala untuk membentuk kesadaran moral dalam pengambilan keputusan. Selain itu, sistem whistleblowing juga telah diperkenalkan sebagai bagian dari

strategi deteksi dini terhadap pelanggaran etis. Namun demikian, efektivitas implementasi nilai-nilai ini masih menghadapi banyak hambatan. Taraweh Harahap dan Rini Antika Ritonga (2024) mencatat bahwa budaya organisasi di Pertamina cenderung masih memprioritaskan keuntungan jangka pendek ketimbang nilai-nilai moral jangka panjang. Kondisi ini diperburuk oleh resistensi individu terhadap perubahan budaya yang menuntut akuntabilitas yang lebih tinggi. Oleh karena itu, membangun budaya etis yang kuat tidak cukup hanya melalui regulasi atau pelatihan, melainkan membutuhkan transformasi nilai yang sistemik, yang didukung oleh pimpinan sebagai role model dan penggerak perubahan.

Pertamina telah membentuk unit kepatuhan (compliance unit) yang secara struktural bertanggung jawab dalam memastikan seluruh kegiatan operasional perusahaan mematuhi hukum, peraturan, dan standar etika yang berlaku. Fungsi utama dari unit ini mencakup pelaksanaan audit internal secara berkala, penerapan kebijakan anti-penyuapan (anti-bribery policy), serta penyusunan prosedur yang memfasilitasi deteksi dan pelaporan pelanggaran. Meskipun kerangka kerja kepatuhan telah dirancang secara komprehensif, dalam praktiknya, efektivitasnya masih belum optimal. Taraweh Harahap dan Rini Antika Ritonga (2024) menyoroti bahwa lemahnya keterlibatan pimpinan perusahaan dalam pengawasan, serta kurangnya komitmen di tingkat manajerial, menyebabkan kebijakan kepatuhan tidak dijalankan secara menyeluruh. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara kebijakan yang tertulis dan praktik lapangan. Keterkaitan antara kepatuhan hukum, kepatuhan etis, dan kontrol internal sangat esensial dalam membangun sistem pengendalian yang holistik. Kepatuhan yang tidak hanya didorong oleh aturan, tetapi juga oleh nilai moral dan integritas personal, mampu membentuk budaya organisasi yang bersih dan profesional.

Prinsip-prinsip GCG telah menjadi bagian penting dalam upaya penguatan tata kelola di Pertamina. Transparansi dijalankan melalui penyampaian laporan keuangan dan audit independen secara reguler, akuntabilitas diperkuat melalui mekanisme pertanggungjawaban kinerja, dan prinsip keadilan serta independensi diwujudkan dalam penunjukan dewan komisaris dan direksi yang diawasi oleh lembaga pengawas. Pelaksanaan prinsip-prinsip ini menghadapi tantangan besar, terutama di sektor energi yang kompleks. Intervensi politik yang berlebihan sering kali mengganggu otonomi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis. Selain itu, proyek-proyek infrastruktur yang besar dan teknis mempersulit pelaksanaan pengawasan yang efektif, serta membuka celah untuk penyimpangan. Evaluasi implementasi GCG yang dilakukan oleh Taraweh Harahap dan Rini Antika Ritonga (2024) dan Pratiwi & Purbaningrum (2023) menunjukkan adanya perbaikan dalam penguatan kontrol internal, namun celah-celah pengawasan masih cukup besar untuk dimanfaatkan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Oleh sebab itu, perlu dilakukan adaptasi yang berkelanjutan terhadap praktik GCG melalui pembaruan kebijakan dan reformasi institusional.

Dalam konteks tata kelola yang efektif, etika, compliance, dan GCG tidak dapat dipisahkan, melainkan harus dilihat sebagai satu kesatuan sistem yang saling melengkapi. Etika berfungsi sebagai fondasi moral yang memandu perilaku individu dan kolektif dalam organisasi. Compliance menyediakan perangkat teknis dan prosedural untuk memastikan bahwa kebijakan berbasis etika dapat dijalankan secara konkret, sedangkan GCG menyediakan struktur organisasi dan mekanisme pengawasan yang mendukung implementasi dua aspek lainnya. Studi empiris menunjukkan bahwa integrasi ketiganya sangat efektif dalam mencegah praktik korupsi. Misalnya, pelaksanaan sistem whistleblowing yang didukung dengan

perlindungan hukum dan budaya organisasi yang menghargai pelapor, telah berhasil mencegah terjadinya penyimpangan di beberapa BUMN . Pertamina sendiri telah mengadopsi berbagai program berbasis integritas, meskipun masih memerlukan penguatan dalam hal koordinasi antar unit fungsional.

Walaupun Pertamina telah mengupayakan integrasi antara etika, compliance, dan GCG, masih terdapat sejumlah kelemahan yang krusial. Di antaranya adalah lemahnya pelaksanaan kebijakan secara konsisten, rendahnya intensitas pelatihan untuk karyawan, serta minimnya sistem insentif untuk mendorong perilaku etis secara sukarela . Hal ini menunjukkan bahwa proses internalisasi nilai masih bersifat formalistik dan belum menyentuh perubahan perilaku secara menyeluruh. Sebagai rekomendasi, perusahaan perlu memperkuat budaya etis melalui kampanye internal yang berkelanjutan dan sistematis, memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan transparansi audit dan monitoring kepatuhan, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia pengawas melalui pelatihan intensif dan pembaruan pengetahuan , . Komitmen pimpinan menjadi kunci, karena tanpa teladan dari atas, nilai-nilai organisasi tidak akan tertanam secara efektif. Selain itu, kolaborasi lintas departemen harus didorong agar terjadi sinergi dalam pelaksanaan kebijakan antikorupsi , .

Secara teoritis, temuan dari studi ini memperkaya wacana mengenai etika bisnis, compliance, dan GCG, khususnya dalam konteks BUMN strategis di negara berkembang. Kasus Pertamina menjadi contoh konkret bagaimana integrasi nilai moral dan kerangka struktural dapat digunakan untuk memahami dinamika korupsi dalam organisasi besar. Secara praktis, temuan ini memberikan dasar bagi pembentukan kebijakan antikorupsi yang lebih komprehensif di lingkungan BUMN. Model integratif yang menekankan pada hubungan sinergis antara etika, compliance, dan GCG dapat dijadikan acuan dalam perumusan kebijakan nasional, yang tidak hanya bersifat represif, tetapi juga preventif dan edukatif . Hal ini membuka peluang besar bagi pengembangan sistem tata kelola publik yang bersih, transparan, dan berorientasi pada nilai.

KESIMPULAN

Praktik korupsi di PT Pertamina (Persero) merupakan masalah sistemik yang dipengaruhi oleh kelemahan dalam tata kelola perusahaan, rendahnya integritas, dan penerapan prinsip etika yang belum optimal. Korupsi disebabkan oleh lemahnya kontrol internal, minimnya transparansi, dan budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan. Hal ini berdampak pada pemborosan sumber daya dan menurunnya kepercayaan publik. Implementasi etika bisnis yang konsisten, melalui kode etik dan sistem whistleblowing, menunjukkan kemajuan meskipun tantangan budaya dan orientasi keuntungan jangka pendek masih ada. Sistem kepatuhan berperan penting dalam pengendalian korupsi, tetapi efektivitasnya tergantung pada komitmen pimpinan dan integrasi lintas fungsi. Prinsip Good Corporate Governance (GCG) memberikan struktur untuk mencegah korupsi, namun kompleksitas proyek energi dan intervensi politik menjadi tantangan. Integrasi etika, compliance, dan GCG terbukti efektif dalam mitigasi risiko korupsi, tetapi masih ada kelemahan seperti minimnya pelatihan dan pengawasan yang perlu diatasi. Rekomendasi mencakup penguatan budaya etis, digitalisasi proses audit, dan peningkatan kapasitas pengawasan internal. Komitmen pimpinan dan kolaborasi antarbagian sangat penting untuk perubahan berkelanjutan. Secara teoritis, penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan integratif dalam pencegahan korupsi di

sektor publik, menyarankan bahwa model kebijakan harus mengedepankan nilai etika dan moralitas, bukan hanya hukum.

REFERENCES

- Aslam, N. (2022). Pencegahan korupsi di sektor BUMN dalam perspektif pelayanan publik di Indonesia. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 7(2). <https://doi.org/10.32697/integritas.v7i2.818>
- Direktorat Jenderal Energi Baru Terbarukan dan Konservasi Energi (EBTKE). (2023). *Indonesia tetapkan E-NDC, sektor energi miliki target tekan emisi 358 juta CO2 di 2030*.
- Hanifah, A., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Literature review: Pengaruh sistem pengendalian internal, peran audit internal, komitmen manajemen terhadap good corporate governance. *Jurnal Economina*, 2(6), 1318–1330. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i6.605>
- Herlina, E. (2018). Implementasi prinsip transparansi sebagai salah satu prinsip-prinsip good corporate governance dalam pasar modal. *Jurnal Pemuliaan Hukum*, 1(1).
- Ilham Arisaputra, M. (2013). Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam penyelenggaraan reforma agraria di Indonesia. *Yuridika*, 28(2). <https://doi.org/10.20473/ydk.v28i2.1881>
- Marsuki, M. (2019). Etika jabatan dan aparatur sipil negara dalam prinsip-prinsip good governance. *Meraja Journal*, 2(2).
- Nugroho, A. D., Alim, M. S., Sundari, S., & Soekarno, G. R. (2023). Kebijakan dekarbonisasi sistem energi Indonesia pada sektor energi terbarukan. *CAKRAWALA*, 17(2). <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v17i2.539>
- Nugroho, H., & Muhyiddin, M. (2021). Menurun dan meningkat, maju namun belum cukup: Kinerja pembangunan sektor energi di tengah pandemi Covid-19 tahun 2020. *Bappenas Working Papers*, 4(1). <https://doi.org/10.47266/bwp.v4i1.95>
- Nurhalizah, K., & Saud, I. (2021). Pengaruh tingkat keseriusan pelanggaran, reporting channel, dan retaliasi terhadap niat melakukan whistleblowing. *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 164–184. <https://doi.org/10.18196/rabin.v5i2.12376>
- Pertiwi, F., & Yasir, Y. (2023). Strategi komunikasi dalam sosialisasi good corporate governance (GCG): Studi kasus PT Pertamina Hulu Rokan. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Nusantara (JIMNU)*, 1(3), 156–161. <https://doi.org/10.59435/jimnu.v1i3.129>
- Prihatiningtyas, W. (2019). Pengelolaan wilayah laut oleh pemerintah daerah berdasarkan prinsip-prinsip good environmental governance. *Media Iuris*, 2(2). <https://doi.org/10.20473/mi.v2i2.14744>
- Robial, F. E., Tarandung, C., Patirol, A., & Wangania, T. (2023). Efektivitas penerapan prinsip-prinsip good governance pada pelayanan publik di era digital (Studi di Kantor Camat Ternate Utara Kota Ternate). *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 5(1), 4293–4302.

- Sabrina, D. S., Hapsari, I. M., & Latifiani, D. (2023). Analisa kasus korupsi perusahaan aviasi milik BUMN PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk. *MAGISTRA Law Review*, 4(02). <https://doi.org/10.56444/malrev.v4i02.3816>
- Saptono, P. B., & Purwanto, D. (2022). Analisis ketidakefektifan good corporate governance dalam pencegahan korupsi di BUMN. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 8(1).
- Satrya, I., Permady, Y. T., & Supriadi, Y. N. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi harga saham perusahaan sektor energi. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 6(2). <https://doi.org/10.57093/metansi.v6i2.203>
- Suartini, N. W., & Dewi, A. A. I. A. A. (2019). Aspek kriminologis white collar crime dalam tindak pidana korupsi di BUMN. *Jurnal Kertha Wicara*, 8(8).
- Suratman, H. S. S., Ridwan, M., & Prasetyo, I. I. (2023). Pengaruh environmental performance dan environmental disclosure terhadap financial performance (Studi pada perusahaan sektor energi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2017–2021). *Universitas Pasundan Bandung*.
- Yulianti, Y., Husadha, C., Rossa, E., Pangaribuan, D., & Yuniati, T. (2024). Pengaruh struktur modal, tata kelola perusahaan, dan ukuran perusahaan terhadap nilai perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI tahun 2019–2022. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(3), 1491–1507. <https://doi.org/10.55681/sentri.v3i3.2427>