



ANALISIS PELANGGARAN ETIKA BISNIS DALAM KASUS KORUPSI PT PERTAMINA: PERSPEKTIF ETHICAL LEADERSHIP

Nopriyan Mulyana^{a*} Yohannes Don Bosco Doho^b

^a Fakultas Bisnis / Jurusan Management; 23240030066@lspr.edu, LSPR Institute of Communication and Business; Jl. K.H. Mas Mansyur Kav. 35, RT.12/RW.11, Karet Tengsin, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Center (Jakarta Pusat), Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10220.

^{*} Penulis Korespondensi: Nopriyan Mulyana

ABSTRACT

This study aims to analyze business ethics violations in the corruption case involving crude oil and refinery product governance at PT Pertamina (Persero) for the period 2018–2023 through the lens of ethical leadership. This case represents one of the largest corruption scandals within Indonesia's state-owned enterprises, with estimated state losses reaching IDR 285,00 trillion. The study employs a qualitative approach with a case study design, utilizing secondary data obtained from publications by the Attorney General's Office, Pertamina's annual reports, credible national media, and academic journals. The analysis was conducted using the frameworks of Ethical Leadership, Bad Leadership, and Fraud Triangle Theory. The findings reveal failures in ethical leadership, weaknesses in organizational oversight, and conditions that enabled corrupt practices to occur. The impacts include state financial losses, a decline in the company's reputation, and a reduction in public trust. This study recommends strengthening governance, enhancing internal oversight, and building an integrity-based organizational culture to prevent the recurrence of similar cases.

Keywords: *ethical leadership; business ethics; corruption; Pertamina; bad leadership; fraud triangle; SOE governance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pelanggaran etika bisnis dalam kasus korupsi tata kelola minyak mentah dan produk kilang PT Pertamina (Persero) periode 2018–2023 melalui perspektif *ethical leadership*. Kasus ini merupakan salah satu skandal korupsi terbesar di lingkungan BUMN Indonesia dengan estimasi kerugian negara mencapai Rp285,00 triliun. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari publikasi Kejaksaan Agung, laporan tahunan Pertamina, media nasional terpercaya, serta jurnal ilmiah. Analisis dilakukan menggunakan kerangka *Ethical Leadership*, *Bad Leadership*, dan *Fraud Triangle Theory*. Hasil penelitian menunjukkan adanya kegagalan kepemimpinan etis, lemahnya pengawasan organisasi, serta kondisi yang memungkinkan terjadinya korupsi. Dampaknya meliputi kerugian negara, menurunnya reputasi perusahaan, dan berkurangnya kepercayaan publik. Penelitian ini merekomendasikan penguatan tata kelola, peningkatan pengawasan internal, serta pembangunan budaya organisasi yang berintegritas untuk mencegah terulangnya kasus serupa.

Kata Kunci: *ethical leadership; etika bisnis; korupsi; Pertamina; bad leadership; fraud triangle; tata kelola BUMN*

1. PENDAHULUAN

Korupsi di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan persoalan kronis yang berdampak luas terhadap perekonomian nasional, kepercayaan publik, dan kredibilitas pemerintahan. Sebagai entitas yang menguasai cabang-cabang produksi penting yang menyangkut hajat hidup orang banyak sebagaimana

diamanatkan Pasal 33 UUD 1945, BUMN seharusnya menjadi instrumen kesejahteraan rakyat. Namun, dalam praktiknya, sejumlah BUMN justru terjerat berbagai kasus korupsi berskala besar yang mengakibatkan kerugian keuangan negara hingga ratusan triliun rupiah. Fenomena ini menunjukkan adanya persoalan mendasar pada aspek kepemimpinan, tata kelola, dan budaya organisasi di tubuh BUMN.

Pada tahun 2025, publik Indonesia kembali dikejutkan oleh terungkapnya kasus dugaan korupsi tata kelola minyak mentah dan produk kilang di PT Pertamina (Persero), *sub-holding*, dan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) untuk periode 2018–2023. Kasus ini menjadi salah satu skandal korupsi terbesar dalam sejarah BUMN nasional, dengan estimasi awal kerugian negara mencapai Rp193,70 triliun [6]. Angka tersebut terus meningkat seiring perkembangan penyidikan, hingga mencapai sekitar Rp285,00 triliun setelah ditetapkannya tersangka tambahan pada Juli 2025 [8]. Bahkan, Center of Economic and Law Studies (CELIOS) memperkirakan kerugian konsumen akibat praktik *blending* bahan bakar mencapai Rp47,00 miliar per hari atau setara Rp17,40 triliun per tahun [16].

Yang menjadikan kasus ini menarik untuk diteliti dari perspektif etika kepemimpinan adalah keterlibatan jajaran direksi puncak Pertamina dan *sub-holding*nya. Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga, sejumlah direktur *sub-holding*, mantan petinggi Pertamina, hingga pengusaha minyak ternama secara akumulatif ditetapkan sebagai tersangka oleh Kejaksaan Agung. Hingga November 2025, terdapat 18 tersangka yang berasal dari kalangan internal Pertamina, perusahaan rekanan, dan pengusaha swasta [6]. Fakta bahwa pelanggaran terjadi pada level kepemimpinan tertinggi menunjukkan bahwa kasus ini bukan sekadar kegagalan individu, melainkan kegagalan sistemik dalam dimensi *ethical leadership* di tubuh perusahaan.

Brown, Treviño, dan Harrison mendefinisikan *ethical leadership* sebagai “*the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.*” Definisi ini menekankan dua dimensi penting: (1) pemimpin sebagai *moral person* yang berperilaku sesuai standar normatif, dan (2) pemimpin sebagai *moral manager* yang secara aktif mendorong perilaku etis di kalangan bawahannya. Ketika kedua dimensi tersebut gagal, organisasi berada dalam risiko tinggi terjadinya pelanggaran etika sistemik termasuk korupsi [3].

Kasus Pertamina ini juga menjadi titik refleksi penting bagi tata kelola BUMN secara nasional. Praktik *blending* atau pengoplosan bahan bakar Peralite (RON 90) menjadi Pertamax (RON 92), manipulasi rapat optimalisasi hilir untuk menurunkan produksi kilang dalam negeri, hingga penunjukan langsung kontrak penyewaan Terminal BBM Merak dengan harga tidak wajar, mencerminkan kegagalan sistem pengendalian internal yang seharusnya memitigasi risiko fraud. Lebih jauh, kasus ini mengikis kepercayaan publik terhadap Pertamina sebagai “wajah” energi nasional dan terhadap institusi BUMN secara umum.

Penelitian terhadap kasus ini dari perspektif *ethical leadership* penting dilakukan karena beberapa alasan. Pertama, kasus ini bersifat aktual dan masih dalam proses peradilan sehingga data yang tersedia cukup kaya untuk dianalisis. Kedua, skala kasus yang sangat besar menjadikannya laboratorium yang representatif untuk memahami bagaimana kegagalan *ethical leadership* berkontribusi pada terjadinya korupsi terstruktur dalam organisasi besar. Ketiga, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan tata kelola BUMN ke depan, khususnya dalam aspek kepemimpinan etis dan budaya organisasi.

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan empat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- Bagaimana prinsip *ethical leadership* seharusnya diterapkan dalam tata kelola organisasi PT Pertamina?
- Faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya pelanggaran etika secara sistemik dalam kasus korupsi PT Pertamina?
- Bagaimana dampak pelanggaran etika tersebut terhadap kepercayaan publik, reputasi perusahaan, dan keuangan negara?
- Bagaimana peran kepemimpinan etis dalam mencegah praktik korupsi, dan langkah apa yang diperlukan untuk reformasi?

1.2. Tujuan Penelitian

- Menganalisis konsep *ethical leadership* dan relevansinya dengan tata kelola PT Pertamina.
- Mengidentifikasi dan mengeksplorasi faktor-faktor penyebab pelanggaran etika kepemimpinan dalam kasus korupsi PT Pertamina secara mendalam.

- c. Mengukur dan mendeskripsikan dampak multidimensi kasus korupsi PT Pertamina terhadap berbagai pemangku kepentingan.
- d. Merumuskan rekomendasi penerapan *ethical leadership* yang komprehensif untuk mencegah terulangnya krisis serupa.

1.3. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur *ethical leadership* dan etika bisnis di Indonesia, khususnya dalam konteks BUMN. Penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi penelitian-penelitian lanjutan yang ingin mengkaji fenomena korupsi korporat dari perspektif kepemimpinan dan budaya organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi manajemen Pertamina dan BUMN lain dalam memperkuat sistem tata kelola berbasis etika, bagi Kementerian BUMN dalam merumuskan kebijakan pencegahan korupsi yang lebih efektif, serta bagi akademisi dan mahasiswa yang mempelajari etika bisnis dan kepemimpinan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Ethical Leadership

Konsep *ethical leadership* berkembang sebagai respons atas berbagai skandal etika di dunia bisnis sejak akhir abad ke-20, mulai dari kasus Enron, WorldCom, hingga berbagai skandal di sektor finansial global. Brown, Treviño, dan Harrison merumuskan *ethical leadership* sebagai konstruk teoretis yang dapat diukur secara empiris melalui Ethical Leadership Scale (ELS). Mereka mendefinisikan *ethical leadership* sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai dengan norma melalui tindakan personal dan hubungan interpersonal, serta promosi perilaku semacam itu kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan [3].

Treviño, Hartman, dan Brown memperkenalkan dua dimensi penting dalam *ethical leadership*. Dimensi pertama adalah moral person, yaitu karakter, nilai, dan perilaku personal pemimpin yang konsisten dengan prinsip etika. Dimensi ini mencakup kejujuran, integritas, kepedulian terhadap orang lain, serta pengambilan keputusan yang adil. Dimensi kedua adalah moral manager, yaitu peran aktif pemimpin dalam mempromosikan etika di organisasi melalui komunikasi nilai-nilai etis, penghargaan terhadap perilaku etis, sanksi terhadap pelanggaran, serta menjadi role model bagi bawahan [21].

Pemimpin yang hanya kuat dalam dimensi moral person tetapi lemah sebagai moral manager akan dipandang sebagai “*ethically neutral leader*” dianggap baik secara personal tetapi tidak mampu mempengaruhi perilaku etis organisasi. Sebaliknya, pemimpin yang aktif sebagai moral manager namun lemah secara moral person berisiko dipandang sebagai munafik (*hypocritical leader*). Pemimpin yang efektif secara etis adalah yang kuat di kedua dimensi.

2.2. Ethics in Business dan Good Corporate Governance

Etika bisnis merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dalam konteks aktivitas ekonomi dan organisasi. Survei Global Business Ethics tahun 2018 menemukan bahwa 99% karyawan yang bekerja dalam budaya etis yang kuat menyatakan siap menghadapi isu-isu etis di tempat kerja. Good Corporate Governance (GCG) merupakan implementasi konkret dari etika bisnis pada level organisasi, mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan. Laporan validasi EITI 2024 menempatkan Indonesia pada skor 67 dari 100 dengan skor transparansi hanya 63,5 — mengindikasikan bahwa transparansi tata kelola sektor energi masih menjadi tantangan struktural yang belum terpecahkan.

2.3. Kerangka Teori

Penelitian ini mengintegrasikan empat kerangka teori utama:

- a. *Ethical Leadership* sebagai standar normatif untuk menilai perilaku etis, integritas, dan tanggung jawab para pemimpin di PT Pertamina [3].
- b. *Bad Leadership Theory* sebagai kerangka analitis untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk kepemimpinan yang gagal atau menyimpang yang berpotensi memfasilitasi terjadinya korupsi [7].
- c. *Fraud Triangle Theory* sebagai kerangka untuk menganalisis faktor-faktor penyebab korupsi melalui aspek tekanan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*) [4].

- d. Tata Kelola BUMN dan Good Corporate Governance (GCG): sebagai kerangka untuk mengevaluasi efektivitas sistem pengawasan, akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola perusahaan dalam mencegah praktik korupsi di PT Pertamina.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study research*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam fenomena kepemimpinan dan penerapan etika dalam organisasi berdasarkan kasus konkret, bukan mengukur hubungan antar variabel secara statistik. Sebagaimana dikemukakan oleh Creswell, penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dilekatkan oleh individu maupun kelompok terhadap permasalahan sosial [26]. Metode studi kasus dipilih karena kasus korupsi PT Pertamina merupakan fenomena kontemporer dalam konteks nyata yang memerlukan analisis holistik [25].

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data sekunder yang terbagi dalam empat kategori utama:

- a. Publikasi resmi pemerintah, terutama siaran pers, konferensi pers, dan publikasi laman resmi Kejaksaan Agung Republik Indonesia, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dan Kementerian BUMN.
- b. Pemberitaan dari media nasional kredibel seperti Kompas, Tempo, Antara, Katadata, dan Viva yang melaporkan perkembangan kasus secara berkala dan dapat diverifikasi silang.
- c. Laporan tahunan PT Pertamina (Persero) dan publikasi *sub-holdingnya* yang tersedia untuk publik, termasuk laporan keberlanjutan dan laporan tata kelola.
- d. Literatur akademik berupa jurnal nasional dan internasional, buku teks tentang *ethical leadership*, *business ethics*, dan *corporate governance*.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, studi literatur mencakup buku teks kepemimpinan dan etika bisnis, jurnal nasional dan internasional, serta artikel ilmiah terkait. Kedua, analisis dokumen mencakup siaran pers dan dokumen penyidikan Kejaksaan Agung, dakwaan dan putusan Pengadilan Tipikor Jakarta Pusat, laporan tahunan Pertamina, pemberitaan media terpercaya, serta laporan survei lembaga independen. Ketiga, analisis studi kasus dilakukan terhadap kronologi kasus, pola tindakan para pelaku, mekanisme korupsi, dan dampaknya terhadap berbagai pemangku kepentingan.

3.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan teknik *content analysis qualitative* dengan kerangka teoretis sebagai lensa interpretasi. Tahapan analisis meliputi: (1) reduksi data, yaitu pemilahan informasi yang relevan dari berbagai sumber; (2) penyajian data dalam bentuk kronologi, tabel *timeline*, dan deskripsi naratif modus operandi; (3) interpretasi data menggunakan tiga lensa teoretis utama yaitu *ethical leadership* [3], *bad leadership* Kellerman [7], dan *fraud triangle* [4]; serta (4) penarikan kesimpulan dan rekomendasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Singkat PT Pertamina dan Konteks Kasus

PT Pertamina (Persero) adalah BUMN energi terintegrasi yang menguasai sekitar 90 persen pasar bahan bakar minyak ritel di Indonesia. Pertamina mengelola enam kilang minyak utama (Cilacap, Balikpapan, Dumai, Plaju, Balongan, dan Kasim), jaringan distribusi yang mencakup seluruh wilayah Indonesia, serta operasi hulu di berbagai blok migas. Struktur organisasinya terbagi dalam beberapa sub-holding sejak restrukturisasi 2020, antara lain Pertamina Patra Niaga (komersial dan distribusi BBM), PT Kilang Pertamina Internasional/KPI (pengolahan), PT Pertamina International Shipping/PIS (perkapalan), Pertamina Hulu Energi (hulu), serta Pertamina Gas Negara/PGN (gas).

Kasus dugaan korupsi yang menjadi objek penelitian ini secara resmi disebut Kejaksaan Agung sebagai “Korupsi Tata Kelola Minyak Mentah dan Produk Kilang pada PT Pertamina (Persero), *Sub Holding* dan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) Tahun 2018–2023”. Penyidikan dibuka berdasarkan Surat Perintah Penyidikan Nomor PRIN-59/F.2/Fd.2/10/2024 tertanggal 24 Oktober 2024 oleh Direktorat Penyidikan Jaksa Agung Muda Bidang Tindak Pidana Khusus (JAMPIDSUS) Kejaksaan Agung.

4.2. Kronologi Terungkapnya Kasus

4.2.1. Awal Mula: Keluhan Kualitas BBM dari Masyarakat

Kasus ini bermula dari keluhan masyarakat di sejumlah daerah, khususnya di Papua dan Palembang (Sumatera Selatan), mengenai kualitas BBM Pertamina (RON 92) yang dinilai buruk. Kepala Pusat Penerangan Hukum Kejaksaan Agung, Harli Siregar, dalam keterangannya tanggal 26 Februari 2025 menyatakan bahwa keluhan tersebut menarik perhatian Kejagung karena bersamaan dengan fenomena kenaikan harga BBM dan besarnya beban subsidi yang harus ditanggung Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kombinasi antara keluhan kualitas dan beban subsidi yang tidak wajar inilah yang memicu Kejagung melakukan investigasi lebih lanjut [17]; [13].

Pada tahap awal investigasi, penyidik mengumpulkan data, melakukan kajian, dan memeriksa berbagai saksi termasuk pejabat dari Kementerian ESDM, SKK Migas, dan internal Pertamina. Salah satu saksi yang turut diperiksa adalah influencer otomotif Fitra Eri yang mengonfirmasi keluhan terhadap kualitas BBM hanya bersifat teknis umum [18]. Penyelidikan akhirnya menemukan bahwa keluhan masyarakat tersebut bukan sekadar persoalan teknis, melainkan terkait skema sistematis yang melibatkan praktik blending bahan bakar di luar spesifikasi resmi.

4.2.2. Penetapan Tersangka Pertama (Februari 2025)

Pada Senin, 24 Februari 2025, Direktur Penyidikan Jampidsus Kejagung, Abdul Qohar, mengumumkan penetapan tujuh tersangka pertama. Penetapan tersangka dilakukan setelah penyidik memeriksa 96 saksi dan dua ahli, serta menyita 969 dokumen dan 45 alat bukti elektronik [9]. Ironisnya, salah satu tersangka, Direktur Utama PT Pertamina Patra Niaga Riva Siahaan, baru saja menerima penghargaan dari Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan (PROPER) Kementerian Lingkungan Hidup pada siang harinya, sebelum ditetapkan sebagai tersangka pada malam yang sama [10].

4.3. Modus Operandi Pelanggaran Etika dan Hukum

Berdasarkan keterangan resmi Kejaksaan Agung, terdapat setidaknya lima pola modus operandi utama dalam kasus ini yang akan dianalisis secara berurutan.

4.3.1. Manipulasi Rapat Optimalisasi Hilir untuk Menurunkan Produksi Kilang

Pada periode 2018–2023, terdapat regulasi yang mewajibkan pemenuhan minyak mentah dalam negeri terlebih dahulu sebelum melakukan impor. Namun, menurut keterangan Kejagung, sekelompok pejabat *sub-holding* diduga sengaja melakukan “pengkondisian” dalam rapat optimalisasi hilir. Mereka diduga menciptakan kondisi yang dijadikan dasar untuk menurunkan produksi kilang, sehingga produksi minyak mentah dalam negeri oleh KKKS tidak terserap seluruhnya. Manipulasi ini dilakukan dengan alasan teknis seperti “produksi minyak mentahnya tidak memenuhi nilai ekonomis” [23]; [5]. Manuver ini melibatkan, antara lain, Direktur Utama Pertamina Patra Niaga, Direktur Optimasi Feedstock & Produk KPI, dan Vice President Feedstock Management KPI.

4.3.2. Penolakan Minyak Mentah Domestik dan Impor dengan *Mark-up*

Sebagai konsekuensi dari penurunan produksi kilang, kebutuhan akan impor menjadi “keharusan”. Impor dilakukan melalui *Designated Member Underlying Transaction* (DMUT) atau *broker* yang ditunjuk, dengan harga yang di-*mark-up*. Berdasarkan keterangan Kejagung, harga impor melalui *broker* mengandung *mark-up* sebesar 13–15 persen dari harga publikasi Harga Perkiraan Sendiri (HPS). *Mark-up* ini menyebabkan negara membayar lebih mahal untuk minyak yang seharusnya dapat dipenuhi dari pasokan domestik [20].

4.3.3. Praktik *Blending* Bahan Bakar RON 90 menjadi RON 92

Direktur Penyidikan Jampidsus, dalam keterangan tanggal 26 Februari 2025, penyidik menemukan bahwa Pertamina Patra Niaga membeli BBM RON 90 (setara Peralite) atau bahkan RON 88 dengan harga RON 92 (Pertamax). Kemudian dilakukan *blending* dengan zat aditif untuk meningkatkan oktan agar mendekati spesifikasi Pertamina, yang hasilnya dijual sebagai Pertamina kepada konsumen [20]. Skema ini dilakukan oleh tersangka Maya Kusmaya (Direktur Pemasaran Pusat dan Niaga Pertamina Patra Niaga) dan Edward Corne (VP Trading Operations Pertamina Patra Niaga) dengan dugaan persetujuan dari Direktur Utama saat itu. Pertamina sempat membantah bahwa praktik tersebut merupakan “pengoplosan”, dengan menyatakan bahwa BBM yang beredar tetap sesuai spesifikasi Kementerian ESDM [24]. Namun, Kejagung mempertahankan temuannya dengan menyatakan bukti-bukti menunjukkan adanya pencampuran yang tidak sesuai standar.

4.3.4. *Mark-up* Kontrak *Shipping* (Pengiriman)

Modus berikutnya terjadi dalam kontrak pengiriman (*shipping*) minyak. Direktur Utama PT Pertamina International Shipping diduga melakukan pengadaan impor minyak dan produk minyak dengan menerapkan skema *mark-up* yang serupa. Skema ini juga melibatkan pihak swasta seperti PT Navigator Khatulistiwa dan PT Jenggala Maritim sebagai *broker*, di mana keuntungan dari penggelembungan harga tersebut dibagi-bagi antara aktor internal Pertamina dan *broker* swasta [20].

4.3.5. Penunjukan Langsung Penyewaan Terminal BBM Merak

Modus kelima berkaitan dengan kontrak penyewaan Terminal BBM Merak yang dikelola oleh PT Orbit Terminal Merak (OTM). Berdasarkan keterangan Kejagung tanggal 10 Juli 2025, sejumlah pejabat Pertamina dan pengusaha melakukan intervensi terhadap kebijakan tata kelola dengan: (1) memasukkan rencana kerja sama penyewaan Terminal BBM Merak padahal Pertamina belum membutuhkan tambahan penyimpanan stok BBM saat itu; (2) menghapus skema kepemilikan aset terminal dalam kontrak; dan (3) menetapkan harga kontrak sangat tinggi dan tidak wajar, yaitu USD 6,5 per kiloliter selama 10 tahun [6]. Modus ini melibatkan pengusaha minyak terkemuka Muhammad Riza Chalid yang berperan sebagai *Beneficial Owner* PT Orbit Terminal Merak dan PT Tangki Merak. Penetapan Riza Chalid sebagai tersangka pada 10 Juli 2025 menyebabkan estimasi kerugian negara meningkat dari Rp193,70 triliun menjadi sekitar Rp285,00 triliun. Hingga akhir 2025, Riza Chalid masih berstatus buron dan dilaporkan berada di luar negeri [20].

4.4. Timeline Penanganan Kasus oleh Kejaksaan Agung

Untuk memberikan gambaran utuh tentang dinamika penanganan kasus ini, berikut disajikan *timeline* kronologis berdasarkan kompilasi pemberitaan dan publikasi resmi:

Tabel 1. *Timeline* Penanganan Kasus Korupsi PT Pertamina (2024–2025)

Tanggal	Peristiwa Kunci
24 Oktober 2024	Kejaksaan Agung menerbitkan Sprindik Nomor PRIN-59/F.2/Fd.2/10/2024, memulai penyidikan resmi.
24 Februari 2025	Kejaksaan Agung menetapkan tujuh tersangka pertama, termasuk Dirut Pertamina Patra Niaga Riva Siahaan. Pengumuman estimasi kerugian negara Rp193,70 triliun.
25 Februari 2025	Pengeledahan rumah dan kantor <i>broker</i> minyak Mohammad Riza Chalid di Kebayoran Baru dan Plaza Asia.
26 Februari 2025	Kejagung mengungkap modus operandi <i>blending</i> RON 90 menjadi RON 92.
28 Februari 2025	CELIOS mengumumkan estimasi kerugian konsumen Rp47,00 miliar/hari atau Rp17,40 triliun/tahun.
3 Maret 2025	Dirut Pertamina Simon Aloysius Mantiri mengonfirmasi penyerahan dokumen, laptop, dan alat komunikasi untuk pemeriksaan.
5–7 Maret 2025	Kejagung memeriksa delapan saksi tambahan termasuk dari Kementerian ESDM, SKK Migas, dan internal Pertamina.
Maret 2025	Penetapan dua tersangka tambahan: Maya Kusmaya (Direktur Pemasaran Pusat dan Niaga) dan Edward Corne (VP Trading Operations).
10 Juli 2025	Kejagung menetapkan sembilan tersangka baru, termasuk pengusaha Muhammad Riza Chalid (MRC). Total tersangka menjadi 18 orang. Estimasi kerugian naik menjadi Rp285,00 triliun.
Agustus 2025	Penyitaan lima mobil mewah dan sejumlah uang tunai diduga milik Riza Chalid.
29 Agustus 2025	Kejagung menerbitkan Surat Perintah Penyelidikan baru untuk pengembangan kasus ke Petral dan PES (periode 2008–2017).
9 September 2025	KPK menahan tiga tersangka terkait kasus suap pengadaan katalis Pertamina sebagai cabang penyidikan.
18 Oktober 2025	Kejagung menyita rumah milik tersangka MRC sebagai aset diduga terkait Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU).
5 November 2025	Pelimpahan tahap II delapan tersangka klaster kedua (Arief Sukmara dkk.) ke Kejaksaan Negeri Jakarta Pusat untuk dilanjutkan ke Pengadilan Tipikor.
14 November 2025	Kejagung menyatakan penyidikan korupsi Petral 2008–2017 sebagai pengembangan kasus utama; Riza Chalid masih buron dan masuk daftar <i>red</i>

notice Interpol.

Sumber: Diolah dari publikasi Kejaksaan Agung RI, Kompas, Tempo, Antara, dan Katadata (2025).

Dari *timeline* di atas terlihat bahwa kasus ini berkembang sangat cepat dengan eskalasi yang signifikan dari Februari hingga November 2025. Estimasi kerugian negara meningkat dari Rp193,70 triliun menjadi Rp285,00 triliun dalam waktu sekitar lima bulan, sementara jumlah tersangka meningkat dari tujuh menjadi 18 orang. Penyidikan juga meluas ke kasus Petral periode 2008–2017, menunjukkan bahwa permasalahan tata kelola di Pertamina diduga telah berlangsung lama dan bersifat struktural.

4.5. Dampak Kasus Korupsi PT Pertamina

4.5.1. Kerugian Keuangan Negara

Kerugian keuangan negara merupakan dampak paling konkret dan terukur. Berdasarkan keterangan Kejaksaan Agung tanggal 24 Februari 2025, estimasi awal kerugian negara mencapai Rp193,70 triliun yang terdiri atas komponen berikut:

- a. Ekspor minyak mentah bagian negara (MMKBN) yang seharusnya digunakan dalam negeri: sekitar Rp35,00 triliun.
- b. Impor minyak mentah melalui DMUT/*broker* dengan *mark-up*: sekitar Rp2,70 triliun.
- c. Impor BBM melalui DMUT/*broker* dengan *mark-up*: sekitar Rp9,00 triliun.
- d. Pemberian kompensasi BBM (2023): sekitar Rp126,00 triliun.
- e. Pemberian subsidi BBM (2023): sekitar Rp21,00 triliun.

Setelah penetapan tersangka Riza Chalid pada Juli 2025, estimasi kerugian negara meningkat menjadi sekitar Rp285,00 triliun [20]. Untuk memberi perspektif, angka ini setara dengan sekitar 8–9 persen total APBN Indonesia 2025, atau setara dengan anggaran beberapa kementerian sekaligus.

4.5.2. Kerugian Konsumen

Selain kerugian negara, Center of Economic and Law Studies (CELIOS) menghitung kerugian yang dialami konsumen langsung. Direktur Ekonomi CELIOS, Nailul Huda, menyoroti bahwa masyarakat membayar BBM RON 92 dengan harga premium, padahal kualitas aktual diduga RON 90 atau lebih rendah. Selisih harga ini, dikalikan dengan volume konsumsi nasional, diperkirakan mencapai Rp47,00 miliar per hari atau setara Rp17,40 triliun per tahun. Huda mengkritik bahwa selama ini perhitungan kerugian hanya fokus pada kerugian negara, tanpa menghitung kerugian masyarakat sebagai konsumen [20].

4.5.3. Kerugian Reputasi dan Kepercayaan Publik

Dampak kerugian reputasi sulit diukur dalam angka tetapi nyata dan jangka panjang. Ekonom UPN Veteran Jakarta, Achmad Nur Hidayat, dalam keterangannya kepada Tempo menyebut bahwa skandal ini berpotensi memengaruhi arus kas, investasi, dan strategi pertumbuhan Pertamina. Kepercayaan publik terhadap Pertamina sebagai “wajah” energi nasional tergerus, dan kepercayaan investor terhadap proyek-proyek Pertamina ke depan ikut menurun. Hal ini berdampak pada premium risiko (*risk premium*) yang harus dibayar Pertamina untuk pembiayaan utang dan investasi.

Di tataran konsumen, terbongkarnya kasus ini memunculkan diskusi luas di media sosial mengenai apakah BBM yang selama ini dibeli benar-benar sesuai spesifikasi. Sebagian konsumen melakukan pengujian mandiri terhadap BBM Pertamina, dan pemberitaan negatif menyebar luas. Erosi kepercayaan konsumen ini dapat memengaruhi pangsa pasar Pertamina dalam jangka panjang, terutama dengan masuknya kompetitor BBM dari sektor swasta.

4.5.4. Dampak terhadap Tata Kelola BUMN secara Sistemik

Kasus ini memberikan tekanan reformatif terhadap tata kelola BUMN secara nasional. Kementerian BUMN menghadapi tuntutan publik untuk melakukan reformasi menyeluruh, audit lintas BUMN, dan penguatan sistem *whistleblowing*. Pertamina sendiri melakukan sejumlah langkah remediasi, termasuk kerjasama dengan Kejaksaan dalam penyidikan, penggantian sejumlah pejabat, dan inisiasi program penguatan tata kelola. Namun, pakar tata kelola menilai bahwa reformasi yang dibutuhkan harus bersifat struktural, bukan kosmetik [1].

4.5.5. Dampak Operasional dan Finansial pada Pertamina

Selain kerugian reputasi, kasus ini berimplikasi pada operasional Pertamina dalam beberapa cara. Pertama, sejumlah pejabat kunci ditahan sehingga terjadi disrupsi kepemimpinan di *sub-holding* strategis. Pertamina perlu melakukan pergantian dan restrukturisasi cepat untuk menjaga kontinuitas bisnis. Kedua, audit dan investigasi internal yang dilakukan paralel dengan penyidikan Kejagung menambah beban administratif dan biaya kepatuhan. Ketiga, kontrak-kontrak yang diduga terkait kasus dilakukan peninjauan ulang, yang dapat menimbulkan biaya restrukturisasi dan negosiasi ulang. Keempat, akses terhadap pembiayaan internasional dengan bunga rendah berpotensi terganggu karena memburuknya *governance score* perusahaan.

4.6. Sintesis: Anatomi Kegagalan Kepemimpinan Etis yang Sistemik

Berdasarkan analisis di atas, kasus Pertamina menjadi ilustrasi yang sangat instruktif tentang konsekuensi kegagalan *ethical leadership* di BUMN strategis. Beberapa kesimpulan analitis dapat ditarik. Pertama, *ethical leadership* bukan sekadar persoalan karakter individu pemimpin, melainkan persoalan sistemik yang melibatkan budaya organisasi, sistem pengendalian internal, dan tata kelola korporat secara keseluruhan. Kedua, pada BUMN strategis seperti Pertamina, kegagalan *ethical leadership* memiliki dampak yang jauh lebih luas dibandingkan perusahaan swasta, karena menyangkut kepentingan publik, kesinambungan fiskal negara, dan keamanan energi nasional. Ketiga, mekanisme pengawasan eksternal (Kejaksaan, KPK, BPK) memang penting, tetapi tidak dapat menggantikan peran pengawasan internal yang seharusnya didorong oleh pemimpin sebagai *moral manager*. Keempat, kasus ini mengonfirmasi argumen bahwa pemimpin etis berperan kritis dalam membentuk perilaku etis bawahan melalui mekanisme *social learning* — sebaliknya, ketika pemimpin gagal sebagai *role model*, perilaku tidak etis akan menyebar secara horizontal dalam organisasi [3].

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis pada Bab IV, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor penyebab pelanggaran etika dalam kasus korupsi tata kelola minyak mentah dan produk kilang PT Pertamina periode 2018–2023 bersifat multidimensional dan saling terkait. Faktor tersebut meliputi: (a) lemahnya internalisasi nilai-nilai etika pada level kepemimpinan eksekutif; (b) lemahnya sistem pengendalian internal yang menciptakan *opportunity* bagi praktik fraud; (c) kompleksitas rantai pasok migas yang menyulitkan pengawasan terintegrasi; (d) tekanan target kinerja yang dapat memicu pengambilan keputusan menyimpang; serta (e) rasionalisasi institusional yang menganggap praktik *mark-up* dan *blending* sebagai hal lazim dalam industri.
2. Kasus ini mencerminkan kegagalan total dalam dua dimensi *ethical leadership* [3]. Pada dimensi moral person, terdapat kontradiksi antara citra publik pemimpin dengan dugaan perilaku di balik layar. Pada dimensi *moral manager*, pemimpin gagal membangun sistem deteksi dini, mekanisme *whistleblowing* yang efektif, dan budaya organisasi yang etis. Dari perspektif, kasus ini menunjukkan kombinasi *corrupt leadership*, *insular leadership*, dan *incompetent leadership* (pada level pengawasan) [7]. Dari perspektif *fraud triangle*, ketiga elemen yaitu *pressure*, *opportunity*, dan *rationalization* hadir secara lengkap dalam kasus ini [4].
3. Dampak kasus ini sangat luas. Pada aspek finansial, kerugian negara diestimasi mencapai Rp285,00 triliun, dengan tambahan kerugian konsumen sekitar Rp17,40 triliun per tahun akibat praktik *blending*. Pada aspek reputasi, kepercayaan publik dan investor terhadap Pertamina mengalami erosi signifikan. Pada aspek sistemik, kasus ini memicu tuntutan reformasi tata kelola BUMN nasional. Pertamina sebagai entitas perlu melakukan reformasi struktural, bukan hanya pergantian personel.

Rekomendasi

Berdasarkan analisis dan kesimpulan, penelitian ini mengajukan beberapa rekomendasi praktis:

1. Penguatan *Ethical Leadership* pada Level Eksekutif. Pertamina perlu memastikan bahwa proses seleksi direksi mencakup penilaian integritas dan *track record* etika, bukan hanya kompetensi teknis. Program pengembangan *leadership* perlu mengintegrasikan modul *ethical leadership* berbasis kerangka dengan emphasis pada dimensi *moral manager* [3].
2. Restrukturisasi Sistem Pengendalian Internal. Sistem *whistleblowing* perlu diperkuat dengan jaminan perlindungan *whistleblower*, saluran pelaporan eksternal yang independen, dan respons cepat atas laporan. Audit internal perlu diperkuat dengan kewenangan langsung melapor ke komisaris.
3. Transparansi Rantai Pasok Migas. Kontrak pengadaan minyak mentah, produk kilang, shipping, dan penyewaan fasilitas perlu didigitalisasi dan dipublikasikan secara terbuka, dengan publikasi harga acuan, penyedia, dan struktur biaya yang mudah diaudit publik.

4. Penguatan Peran Dewan Komisaris dan Auditor Eksternal. Dewan komisaris perlu memiliki anggota independen dengan kompetensi forensik dan tata kelola. Auditor eksternal perlu memiliki mandat lebih luas untuk audit substantif, bukan hanya audit kepatuhan.
5. Pengembangan Budaya Organisasi yang Etis. Kode etik Pertamina perlu di-revisit dan diinternalisasikan melalui pelatihan berkala, simulasi dilema etik, serta integrasi nilai-nilai etika dalam KPI dan sistem reward-punishment. Pelanggaran etika perlu mendapat sanksi tegas tanpa pandang bulu, termasuk kepada level direksi.
6. Reformasi Sistem Subsidi BBM. Pemerintah perlu meninjau ulang skema subsidi dan kompensasi BBM yang selama ini menjadi celah penyimpangan. Skema subsidi langsung kepada penerima manfaat, kombinasi dengan *single price policy*, dapat dipertimbangkan untuk mengurangi *opportunity fraud*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Beritamalat, "Dampak korupsi Pertamina: Efek pada ekuitas dan kepercayaan investor," *Beritamalat.co*, 19 Jan. 2026. [Online]. Available: <https://www.beritamalat.co/dampak-korupsi-pertamina/>
- [2] M. E. Brown and M. S. Mitchell, "Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research," *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, no. 4, pp. 583–616, 2010.
- [3] M. E. Brown, L. K. Treviño, and D. A. Harrison, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 97, no. 2, pp. 117–134, 2005.
- [4] D. R. Cressey, *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe, IL: Free Press, 1953.
- [5] Katadata, "Kronologi korupsi Pertamina yang rugikan negara hingga Rp200 triliun," *Katadata.co.id*, 27 Feb. 2025. [Online]. Available: <https://katadata.co.id/>
- [6] Kejaksaan Agung Republik Indonesia, "Siaran pers perkembangan kasus korupsi tata kelola minyak mentah dan produk kilang PT Pertamina (Persero) periode 2018–2023," 2025. [Online]. Available: <https://story.kejaksaan.go.id/>
- [7] B. Kellerman, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.
- [8] Kompas.com, "Daftar 18 tersangka kasus korupsi minyak mentah Pertamina, terbaru ada saudagar minyak Riza Chalid," *Kompas.com*, 12 Jul. 2025. [Online]. Available: <https://nasional.kompas.com/>
- [9] Kompas.com, "Kejagung limpahkan 8 tersangka korupsi minyak mentah ke Kejari Jakpus," *Kompas.com*, 5 Nov. 2025. [Online]. Available: <https://nasional.kompas.com/>
- [10] Kompas.id, "Kronologi kasus Pertamina rugikan negara Rp193,7 triliun: Produk RON 90 dibayar seharga RON 92," *Kompas.id*, 25 Feb. 2025. [Online]. Available: <https://www.kompas.id/>
- [11] Kompasiana, "Skandal korupsi Pertamina 2025: Kasus terbesar dalam sejarah Indonesia," *Kompasiana.com*, 3 Jun. 2025. [Online]. Available: <https://www.kompasiana.com/>
- [12] D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and R. B. Salvador, "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 108, no. 1, pp. 1–13, 2009.
- [13] Merdeka, "Awal mula terbongkarnya korupsi Pertamina Patra Niaga berujung Peralite dioplos jadi Pertamina," *Merdeka.com*, 26 Feb. 2025. [Online]. Available: <https://www.merdeka.com/>
- [14] Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, 2011.
- [15] Sulistyawati and R. Wijaya, "Internalisasi nilai etika dan pelanggaran kode etik di BUMN sektor energi," *Jurnal Etika Bisnis*, vol. 14, no. 2, pp. 89–108, 2022.
- [16] Tempo, "Kronologi korupsi Pertamina yang rugikan negara hampir Rp200 triliun," *Tempo.co*, 25 Feb. 2025. [Online]. Available: <https://www.tempo.co/>
- [17] Tempo, "Skandal korupsi turunkan reputasi, ekonom desak reformasi menyeluruh di Pertamina," *Tempo.co*, 27 Feb. 2025. [Online]. Available: <https://www.tempo.co/>
- [18] Tempo, "Perjalanan kasus dugaan korupsi Pertamina, Kejagung periksa 8 saksi," *Tempo.co*, 6 Mar. 2025. [Online]. Available: <https://www.tempo.co/>
- [19] Tempo, "9 tersangka baru korupsi minyak mentah, petinggi Pertamina dan Riza Chalid masuk," *Tempo.co*, 11 Jul. 2025. [Online]. Available: <https://www.tempo.co/>

- [20] Tempo, "Kejagung klaim usut korupsi Petral bermula dari pengembangan kasus minyak mentah," *Tempo.co*, 14 Nov. 2025. [Online]. Available: <https://www.tempo.co/>
- [21] L. K. Treviño, L. P. Hartman, and M. Brown, "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership," *California Management Review*, vol. 42, no. 4, pp. 128–142, 2000.
- [22] M. G. Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases*, 8th ed. London, U.K.: Pearson Education, 2018.
- [23] Viva, "Timeline kasus korupsi besar Pertamina yang rugikan negara ratusan triliun," *Viva.co.id*, 6 Mar. 2025. [Online]. Available: <https://www.viva.co.id/>
- [24] Wantimpres RI, "Korupsi impor minyak: Perkembangan kasus PT Pertamina Patra Niaga," 2025. [Online]. Available: <https://wantimpres.go.id/id/issue/korupsi-impor-minyak/>
- [25] R. K. Yin, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.
- [26] J. W. Creswell and C. N. Poth, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2018.