

Analisis Budaya dan Lingkungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus di PT. Pertamina)

Hilma Harmen¹ Auliya Afifah² Geby Dapot Tua Sipahutar³ Kristiani Pakpahan⁴ Silvia Lamriang Pardede⁵ Yose Maria Tumonggi Sibuea⁶

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan, Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara, Indonesia^{1,2,3,4,5,6}

Email: hilmaharmen@unimed.ac.id¹ auliaafifah2006@gmail.com²
gebysipahutar2@gmail.com³ kristianipakpahan566@gmail.com⁴
lamriangpardede1206@gmail.com⁵ yosemariaa24@gmail.com⁶

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis suatu budaya dan lingkungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan dengan studi kasus pada PT Pertamina (Persero). Permasalahan yang ditemukan adalah adanya budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan, tekanan kinerja yang intensif, lemahnya sistem pengawasan internal, serta pelanggaran kode etik profesi yang berakibat pada turunnya motivasi kerja etis karyawan. Penelitian menggunakan metode kualitatif dan pendekatan teori perilaku organisasi, khususnya teori budaya organisasi dan teori motivasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tidak sehat dan lingkungan kerja yang penuh tekanan mendorong munculnya perilaku penyimpangan pada organisasi, termasuk perilaku koruptif. Lingkungan organisasi yang tidak kondusif menurunkan motivasi intrinsik karyawan sehingga mereka lebih berpusat pada kepentingan pribadi atau perintah atasan daripada pada nilai etika dan integritas. Penelitian ini menegaskan pentingnya perbaikan budaya organisasi, penguatan sistem pengawasan, serta pendidikan etika yang mendalam untuk membangun motivasi kerja yang sehat dan berintegritas di Pertamina.

Kata Kunci: Budaya organisasi, Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Etika



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Memainkan peran penting dalam perekonomian nasional, PT Pertamina (Persero) adalah perusahaan energi milik negara Indonesia. Sebagai BUMN, Pertamina bekerja dari hulu ke hilir, termasuk penelitian, produksi, pemrosesan, dan distribusi minyak, gas, dan energi terbarukan, semuanya merupakan aspek historis Pertamina yang dimulai pada tahun 1957. Tetapi juga operator di beberapa proyek strategis nasional. Pertamina memiliki ribuan karyawan dengan struktur organisasi yang rumit karena cakupan operasi yang besar dan peran vital yang dimainkannya, termasuk Mengelola keuangan perusahaan sepenuhnya berada di tangan tim akuntansi. Lebih lanjut rentan terhadap beberapa bahaya—termasuk korupsi yang dapat merusak reputasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan—kompleksitas ini juga membuat tim akuntansi. (Saputra dkk. 2025) Korupsi merupakan hambatan utama bagi pertumbuhan ekonomi dan noda bagi tata kelola pemerintahan yang baik dan berintegritas, baik secara global maupun nasional. Di Indonesia, meskipun pemberantasan korupsi menjadi prioritas utama pemerintah, korupsi masih merajalela di beberapa industri penting. Salah satu bidang yang rentan terhadap suap adalah Sektor Energi, yang memiliki fitur rumit, biaya tinggi, dan banyak kepentingan korporasi, diwakili oleh PT. Pertamina (Persero), sebuah perusahaan milik negara yang beroperasi di sektor minyak. Meskipun beberapa kasus korupsi internal di Pertamina menunjukkan kelemahan dalam tata kelola, pengawasan, dan pelaksanaan, gas alam secara strategis penting bagi ketahanan energi nasional pengorganisasian gagasan etika. (Saputra dkk. 2025)

Menjaga integritas, keterbukaan, dan akuntabilitas laporan keuangan perusahaan bergantung pada peran krusial akuntan. Selain mencatat transaksi keuangan, tugas utama akuntan adalah memastikan laporan keuangan disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum dan membantu mencegah praktik manipulasi perusahaan yang merugikan. Akuntan di PT. Pertamina bekerja sebagai tenaga ahli yang bertanggung jawab untuk menjaga integritas dan akuntabilitas laporan keuangan perusahaan serta mencatat dan melaporkan transaksi keuangan. Mereka mematuhi standar etika akuntansi yang mencakup kejujuran, objektivitas, tanggung jawab profesional, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Namun, dalam kasus korupsi di PT. Pertamina, akuntan terlibat dalam praktik-praktik yang mencakup manipulasi laporan keuangan, termasuk pengakuan pendapatan yang tidak tepat dan modifikasi klasifikasi biaya. Tekanan terhadap target kinerja yang ditetapkan oleh manajemen menyebabkan konflik antara integritas profesional dan kebutuhan komersial, sehingga hal ini dilakukan. Perilaku ini menunjukkan pelanggaran kode etik. Profesi sistemik, di mana akuntan gagal menjalankan fungsi sebagai penyampai kebenaran dan penjaga kepercayaan publik, berkontribusi pada krisis integritas perusahaan dan menimbulkan kerugian yang signifikan bagi negara. Khususnya akuntan internal yang memiliki peran utama dalam pemantauan dan audit, cenderung melakukan pengawasan administratif tanpa memeriksa substansi transaksi secara mendalam, sehingga memungkinkan terjadinya penyimpangan yang tidak disadari sejak dini. (Cuaca dan Susanto 2023)

Khususnya di departemen akuntansi, budaya dan lingkungan perusahaan memiliki dampak yang besar terhadap motivasi karyawan. Budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran kode etik dan penerapan tekanan kinerja yang tinggi tanpa pengawasan yang memadai dapat mengakibatkan menurunnya integritas dan motivasi profesional di tempat kerja. Studi korupsi di PT. Pertamina menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang permisif, tekanan kinerja yang tinggi, lemahnya pengawasan internal, pelanggaran kode etik profesi akuntansi, dan pendidikan etika yang tidak memadai turut memicu terjadinya korupsi. (Efendi, Sayekti, dan Irmadariyani 2024) Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya dan lingkungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan akuntan sebagai salah satu faktor yang mendasari perilaku korupsi di PT Pertamina. Dengan pendekatan studi kasus kualitatif berbasis data sekunder, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif dan rekomendasi praktis untuk memperbaiki tata kelola dan meningkatkan motivasi kerja etis di lingkungan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (literature review). Pendekatan ini dipilih untuk menggali dan mengkaji secara mendalam fenomena yang bersifat kompleks, seperti pengaruh budaya dan lingkungan organisasi terhadap motivasi kerja karyawan akuntan dalam konteks korupsi di PT Pertamina. Data diperoleh dari sumber sekunder berupa jurnal ilmiah, buku, dan artikel berita yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan untuk mengidentifikasi tema utama dan pola hubungan yang muncul dari literatur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profesi Akuntan

Akuntan memainkan peran strategis dalam menjaga integritas dan akuntabilitas laporan keuangan perusahaan. Di PT Pertamina, peran ini diwujudkan melalui pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, serta pengendalian standar akuntansi dan kepatuhan terhadap peraturan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya, terjadi pelanggaran

serius terhadap etika profesi akuntansi. Beberapa akuntan terlibat dalam manipulasi laporan keuangan, termasuk perubahan klasifikasi biaya dan pengakuan pendapatan yang tidak sesuai. Aktivitas ini dilakukan secara sistematis di bawah tekanan pencapaian target kinerja manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai etika profesi belum terinternalisasi dalam praktik sehari-hari akuntan di perusahaan tersebut.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan di Pertamina sangat dipengaruhi oleh target perusahaan yang tinggi dan cenderung ambisius. Tekanan untuk mencapai target tersebut sering kali mengurangi motivasi intrinsik karyawan untuk berperilaku sesuai aturan. Sebaliknya, sebagian karyawan memilih tindakan instan agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perusahaan. Kondisi ini terlihat pada keterlibatan akuntan dalam praktik manipulasi, yang dilakukan bukan semata-mata karena ketidakmampuan teknis, melainkan karena dorongan eksternal untuk memenuhi tuntutan manajemen.

Lingkungan Organisasi

Lingkungan kerja di Pertamina menunjukkan adanya kondisi yang kurang mendukung terciptanya integritas kerja. Tekanan kerja yang tinggi dari atasan, terutama dalam bentuk target keuangan yang ambisius dan sering kali tidak realistis, berpengaruh besar terhadap suasana kerja yang penuh tekanan. Hasil observasi menunjukkan bahwa karyawan lebih terfokus pada pemenuhan target jangka pendek dibanding menjaga transparansi dan akuntabilitas. Lemahnya pengawasan internal juga memberikan peluang terjadinya penyimpangan. Situasi ini membuat lingkungan kerja menjadi tidak sehat dan menciptakan ruang bagi terjadinya praktik korupsi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi di Pertamina menunjukkan adanya toleransi terhadap pelanggaran etika. Fokus utama diarahkan pada pencapaian target komersial, sedangkan prinsip-prinsip integritas dan akuntabilitas cenderung diabaikan. Kondisi ini membentuk iklim kerja yang permisif, di mana perilaku manipulatif tidak lagi dianggap sebagai pelanggaran serius, melainkan bagian dari upaya untuk memenuhi tuntutan organisasi. Kasus korupsi yang muncul menjadi bukti bahwa budaya perusahaan lebih menekankan pencapaian hasil dibandingkan penerapan nilai-nilai etika profesional secara konsisten.

Pembahasan

Analisis Budaya terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Permasalahan dalam organisasi yang berbudaya permisif terhadap pelanggaran etika di PT. Pertamina berdampak buruk bagi integritas profesi akuntansi di perusahaan tersebut. Karena profesi ini bertanggung jawab atas kejujuran dan keterbukaan laporan keuangan, akuntan harus memegang teguh prinsip-prinsip etika yang tinggi, termasuk objektivitas, integritas, dan akuntabilitas. Namun, akuntan paling rentan terhadap stres dan kemungkinan manipulasi dalam situasi di mana perusahaan memprioritaskan pencapaian target komersial daripada proses etika. Akibatnya, akuntan dapat merasionalisasi tindakan manipulatif mereka sebagai cara untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, meskipun tindakan tersebut bertentangan dengan kode etik profesi. Teori Sosialisasi menyatakan bahwa akuntan — baik yang baru bergabung dengan dunia kerja maupun yang telah lama bekerja di sana — kemungkinan besar akan beradaptasi dengan standar permisif di tempat kerja tersebut. Hal ini efektif; sehingga, dorongan intrinsik untuk berperilaku etis secara bertahap berkurang. Teori

Iklim Etika, yang menyatakan bahwa ketika organisasi mengutamakan kepentingan individu atau kelompok di atas prinsip-prinsip etika universal, akuntan lebih terdorong untuk loyal kepada atasannya atau kelompoknya daripada kepada nilai-nilai etika profesinya. Lebih lanjut, teori keagenan menyatakan bahwa, dengan lemahnya pengawasan oleh perusahaan (prinsipal), akuntan sebagai agen dapat menyalahgunakan pengetahuannya. Bahaya moral muncul sebagian karena kurangnya sistem pelaporan pelanggaran yang efektif dan kurangnya audit internal yang memadai. Dalam situasi ini, alih-alih bertindak secara moral untuk organisasi, akuntan justru dapat membuat keputusan yang menguntungkan diri sendiri atau kelompoknya.

Lebih lanjut, dengan menggunakan pendekatan Segitiga Penipuan, ditunjukkan bahwa kondisi yang dihasilkan oleh tekanan pekerjaan, peluang yang muncul dari kontrol yang buruk, dan rasionalisasi yang dikembangkan dari budaya permisif akan ideal bagi seorang akuntan untuk terlibat dalam kegiatan korupsi atau penipuan. Teori Perkembangan Moral Kognitif, di sisi lain, menyatakan bahwa akuntan hanya akan mematuhi aturan jika pendidikan moral tidak mencapai kesadaran moral yang mendalam karena bukan karena pedoman moral yang kuat melainkan untuk pengawasan. Maka dari itu, pelatihan etika harus dirancang untuk mendorong akuntan mencapai tahap moral post-konvensional, yaitu ketika mereka berperilaku etis bukan karena takut hukuman, tetapi karena mengetahui nilai etika itu sendiri. Untuk mengatasi masalah budaya organisasi permisif yang memengaruhi motivasi kerja etis karyawan di PT Pertamina, perubahan budaya yang dibangun harus berlandaskan pada teori *Institutional Theory* oleh Meyer & Rowan, 1977 (Meyer dan Jepperson 2021) yang menekankan pentingnya legitimasi nilai dan norma yang kuat dalam organisasi. Budaya harus berubah dari hanya sekadar ritual formalitas menjadi penerapan nilai substantif seperti integritas dan akuntabilitas. Pimpinan organisasi harus menjadi *role model* yang konsisten menegakkan nilai etika, agar teori *Socialization* (Ashforth & Anand, 2003) bisa berjalan efektif, di mana karyawan baru dan lama menyesuaikan diri dengan norma etis yang sehat. Selanjutnya, terkait pengawasan, *Agency Theory* oleh Jensen & Meckling, 1976 (Jensen dan Meckling 1976) sangat relevan dalam menjelaskan pentingnya pengendalian dan pengawasan yang efektif untuk mengurangi risiko *moral hazard* akibat perbedaan kepentingan antara prinsipal (pemilik/perusahaan) dan agen (karyawan). Sistem audit internal perlu diperkuat tidak hanya pada aspek administratif, tapi juga audit substantif demi mencegah peluang kecurangan yang dimungkinkan oleh budaya permisif.

Dalam hal pendidikan etika, *Cognitive Moral Development Theory* (Kohlberg, 1981) menjadi acuan untuk merancang pelatihan etika yang efektif. Pelatihan harus bisa mengangkat karyawan dari tahap moral konvensional, yang hanya patuh karena pengawasan eksternal, ke tahap moral post-konvensional yang didorong oleh prinsip universal dan kesadaran moral internal, sehingga motivasi intrinsik untuk berperilaku etis meningkat. Tekanan kinerja yang intensif, yang mana mendorong rasionalisasi perilaku korup, dapat dijelaskan melalui *Fraud Triangle Theory* oleh Cressey (Cressey 1971) yang menyatakan bahwa tekanan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*) diperlukan agar *fraud* terjadi. Oleh karena itu, mengelola tekanan kinerja dengan memberikan target yang realistis dan menyeimbangkan penghargaan bagi perilaku etis sangat penting untuk mengurangi risiko penyimpangan. Terakhir, *Ethical Climate Theory* oleh Victor & Cullen, 1988 (Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes 2025) menjelaskan bahwa iklim organisasi menentukan orientasi moral kelompok dan individu. Iklim yang berfokus pada kepentingan pribadi dan kelompok akan melemahkan motivasi etika. Oleh sebab itu, membangun iklim organisasi yang berorientasi pada nilai dan etika universal akan memperkuat motivasi kerja yang sehat dan mengurangi perilaku korup. Pendekatan solusi yang mengintegrasikan teori-

teori tersebut diharapkan tidak hanya memperbaiki budaya dan sistem pengawasan, tetapi juga menumbuhkan motivasi internal karyawan yang berdasar pada etika dan kesadaran moral yang kuat, sehingga dapat menghilangkan praktik korupsi di lingkungan PT Pertamina secara berkelanjutan.

Analisis Lingkungan Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Berdasarkan studi kasus korupsi di PT Pertamina, lingkungan kerja di Pertamina juga berkontribusi terhadap lahirnya perilaku koruptif. Tekanan kerja yang tinggi dari atasan di PT Pertamina, terutama dalam bentuk target keuangan yang ambisius bahkan tidak realistis, berpengaruh besar terhadap terciptanya lingkungan kerja yang tidak sehat. Dalam kondisi seperti ini, karyawan merasa terpaksa mencari cara instan untuk memenuhi tuntutan, meskipun harus menyimpang dari aturan. Hal ini sesuai dengan Fraud Triangle Theory (Cressey, 1953) yang menyebutkan bahwa tekanan merupakan salah satu faktor utama yang mendorong individu melakukan kecurangan, selain kesempatan dan rasionalisasi. Ketika tekanan terus menerus hadir tanpa adanya dukungan organisasi, lingkungan kerja berubah menjadi “toxic” karena karyawan lebih takut gagal memenuhi target daripada menjaga integritas. Menurut Herzberg’s Two-Factor Theory (Herzberg’s Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene 2025), tekanan kerja yang berlebihan termasuk dalam faktor penghambat (hygiene factor) yang dapat menurunkan motivasi, menciptakan stres, dan membuat karyawan rentan pada perilaku tidak etis. Idealnya, lingkungan kerja harus memberikan keseimbangan: target yang jelas namun realistis, serta dukungan yang cukup dari manajemen. Apabila perusahaan hanya menekankan pada pencapaian hasil tanpa memperhatikan kondisi psikologis karyawan, maka tercipta iklim kerja yang menekan, penuh ketakutan, dan akhirnya mendorong praktik korupsi sebagai bentuk adaptasi.

Selain itu, Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976) juga menjelaskan bahwa tekanan dari atasan tanpa pengawasan yang memadai akan meningkatkan risiko moral hazard. Lingkungan kerja yang penuh tekanan tetapi minim pengendalian membuat karyawan merasa punya pembenaran untuk melakukan manipulasi demi “menyelamatkan perusahaan” atau sekadar menyenangkan atasan. Akhirnya, hubungan antara atasan dan bawahan menjadi tidak sehat, di mana bawahan tidak berani menolak perintah meskipun bertentangan dengan etika. Oleh karena itu, Pertamina perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dengan cara menyeimbangkan target dan kemampuan riil, memberikan dukungan moral dan profesional, serta membangun sistem pengawasan yang kuat. Jika hal ini dilakukan, tekanan kerja tidak lagi menjadi pemicu perilaku menyimpang, melainkan tantangan positif yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Selain itu, menurut Path-Goal Theory dari House, 1971 (House, p. 324), pemimpin memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan dengan cara menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap kebutuhan dan karakter bawahannya. Seorang atasan yang memahami perilaku, kondisi, dan aspirasi karyawan akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang tepat, serta mendorong semangat kerja dengan lebih efektif. Dengan kepemimpinan yang suportif dan etis, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan integritas, merasa dihargai, dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara bersih dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, khususnya profesi akuntan di PT. Pertamina. Budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran etika serta orientasi berlebihan pada pencapaian target tanpa memperhatikan nilai integritas menyebabkan

menurunnya motivasi etis karyawan. Lingkungan kerja yang penuh tekanan dan minimnya pengawasan turun memperburuk kondisi, sehingga mendorong munculnya perilaku koruptif dan menurunkan semangat kerja yang sehat. Untuk itu, perubahan budaya organisasi yang berlandaskan nilai integritas, akuntabilitas, dan etika profesi mutlak diperlukan. Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dengan target realistis, dukungan moral dan professional, serta pengawasan yang kuat, akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Dengan perbaikan pada aspek budaya dan lingkungan organisasi, motivasi kerja yang beretika dapat terjaga, sehingga mendukung terciptanya tata Kelola perusahaan yang bersih, transparan, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness on JSTOR." <https://www.jstor.org/stable/2391905> (September 30, 2025).
- Cressey, Donald Ray. 1971. *Other People's Money; a Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Belmont, Calif., Wadsworth Pub. Co. <http://archive.org/details/otherpeoplesmone0000cres> (September 30, 2025).
- Cuaca, Benny, dan Susanto Susanto. 2023. "The Role of Indonesian Public Accountants in Corruption Prevention Linked to Professional Ethics: Peran Akuntan Publik Terkait Etika Profesi Dalam Pencegahan Korupsi." *Keberlanjutan: Jurnal Manajemen dan Jurnal Akuntansi* 8(1): 24–31. doi:10.32493/keberlanjutan.v8i1.y2023.p24-31.
- Efendi, Husnul Irfan, Yosefa Sayekti, dan Ririn Irmadariyani. 2024. "Organizational Culture, Internal Auditors, and Fraud Prevention with Internal Control and Good Corporate Governance as Intervening." *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi* 14(1): 14–123. doi:10.30741/wiga.v14i1.1031.
- "Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future | Request PDF." 2025. *ResearchGate*. doi:10.5465/amp.2011.0156.
- "Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene." 2025. <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html> (September 30, 2025).
- Jensen, Michael C., dan William H. Meckling. 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics* 3(4): 305–60. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- Meyer, John W., dan Ronald L. Jepperson, ed. 2021. "Introduction." Dalam *Institutional Theory: The Cultural Construction of Organizations, States, and Identities*, Cambridge: Cambridge University Press, 1–24. <https://www.cambridge.org/core/books/institutional-theory/introduction/E18F0C4B079B203D2CC13D395C32F91B> (September 30, 2025).
- Saputra, Tedy Dwi, Dwi Maharani Syahputri, M. Arista Sanjaya, Nurul Hidayah, dan Adellya Dewi Mustika. 2025. "Analisis Etika Profesi Akuntansi Terhadap Perilaku Potensial Korupsi: Studi Kasus PT Pertamina." *Integrative Perspectives of Social and Science Journal* 2(03 Juli): 5525–34.