

Hubungan Kegagalan Tata Kelola dan Pelanggaran Etika Bisnis terhadap Reputasi Kinerja Keuangan & Non-Keuangan Perusahaan: Studi Kasus PT Shell

Moch Herdin Batistuta Akbar¹, Widuri Octavianunisa², Adi Lukman Hakim³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Lamongan
e-mail: ¹prasetyobagas320@gmail.com, ²w69954427@gmail.com, ³adilukmanhakim@umla.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze the impact of business ethics violations on the reputation and performance of PT Shell, by identifying the forms of violations that occur and the mechanism of their impact on the company's financial and non-financial aspects. The research uses a qualitative approach with a case study design. Data was collected through documentation studies of annual reports, media coverage, government institution reports, as well as in-depth interviews with key informants consisting of former PT Shell officials, energy market analysts, and senior journalists. Data were analyzed using thematic analysis techniques. The results reveal that PT Shell faced various business ethics violations, primarily in the areas of corporate governance (corruption), operational safety (fires and oil spills), and community relations (social and environmental conflicts). These violations functioned as negative signals that significantly damaged the company's reputation, reflected in declining trust from the public, investors, and other stakeholders. The impact on company performance was complex, including direct financial losses (fines, cleanup costs) and indirect losses (project delays, increased cost of capital), as well as non-financial losses such as decreased employee morale, worsened relations with regulators, and increased resistance from communities. It is concluded that there is a strong causal relationship between business ethics violations, reputation decline, and performance decline of PT Shell. This research confirms that ethical integrity and the strong implementation of Good Corporate Governance are not a cost burden, but rather a strategic asset and critical investment for protecting reputation and ensuring sustainable company performance.*

Keywords: *Business Ethics, Corporate Reputation, Performance, Corporate Governance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pelanggaran etika bisnis terhadap reputasi dan kinerja PT Shell, dengan mengidentifikasi bentuk-bentuk pelanggaran yang terjadi serta mekanisme dampaknya pada aspek finansial dan non-finansial perusahaan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap laporan tahunan, pemberitaan media, laporan lembaga pemerintah, serta wawancara mendalam dengan narasumber kunci yang terdiri dari mantan pejabat PT Shell, analis pasar energi, dan jurnalis senior. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (thematic analysis). Hasil penelitian mengungkap bahwa PT Shell menghadapi berbagai pelanggaran etika bisnis, terutama dalam bidang tata kelola perusahaan (korupsi), keselamatan operasional (kebakaran dan tumpahan minyak), serta hubungan dengan masyarakat (konflik sosial dan lingkungan). Pelanggaran-pelanggaran ini berfungsi sebagai sinyal negatif yang secara signifikan merusak reputasi perusahaan, yang tercermin dari menurunnya kepercayaan publik, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Dampak pada kinerja perusahaan bersifat kompleks, mencakup kerugian finansial langsung (denda, biaya pembersihan) dan tidak langsung (penundaan proyek, meningkatnya biaya modal), serta kerugian non-finansial seperti menurunnya moral karyawan, memburuknya hubungan dengan regulator, dan timbulnya resistensi dari masyarakat. Disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal yang kuat antara pelanggaran etika bisnis,

penurunan reputasi, dan penurunan kinerja PT Shell . Penelitian ini menegaskan bahwa integritas etika dan penerapan Good Corporate Governance yang kuat bukanlah beban biaya, melainkan aset strategis dan investasi kritical untuk melindungi reputasi dan menjamin kinerja perusahaan yang berkelanjutan.

Kata kunci: Etika Bisnis, Reputasi Perusahaan, Kinerja, Tata Kelola Perusahaan

1. Pendahuluan

Dalam landscape bisnis global yang semakin kompetitif dan transparan, etika bisnis telah berevolusi dari sekadar nilai moral menjadi aset strategis yang krusial. Pernyataan ini mengandung makna yang mendalam tentang pergeseran paradigma dalam dunia korporat. Di masa lalu, etika seringkali dipandang sebagai sebuah beban kompians atau dekorasi dalam laporan tahunan belaka. Namun, dalam era digital di mana informasi menyebar dengan kecepatan cahaya dan opini publik dapat terbentuk dalam hitungan detik, integritas etika justru telah bertransformasi menjadi fondasi yang menopang daya saing dan keberlangsungan perusahaan. Sebuah reputasi yang dibangun dengan susah payah selama puluhan tahun kini bisa hancur berantakan hanya karena satu skandal etika yang viral (Ariefianto, n.d.).

Studi kasus PT Shell dalam konteks hubungan kausal antara kegagalan tata kelola, pelanggaran etika bisnis, serta dampaknya terhadap reputasi dan kinerja keuangan serta non-keuangan perusahaan sangat penting karena beberapa alasan. Kasus PT Shell bukan sekadar contoh pelanggaran etika biasa, melainkan sebuah fenomena strategis dan sistemik yang menunjukkan bagaimana struktur tata kelola yang lemah dapat menyebabkan keputusan bisnis yang abai terhadap prinsip lingkungan dan sosial. Kasus ini menjadi miniatur dari konflik klasik antara tekanan untuk mencapai target keuangan jangka pendek dengan komitmen terhadap keberlanjutan jangka panjang. Dalam kasus Shell, keputusan untuk mempertahankan operasi di wilayah yang memiliki konflik lingkungan dan sosial, seperti di Delta Niger dan isu perubahan iklim, menunjukkan adanya disfungsi dalam mekanisme pengawasan dewan dan sistem manajemen risiko.

Evolusi ini terjadi karena etika bisnis kini secara langsung terhubung dengan elemen-elemen fundamental kesuksesan sebuah perusahaan. Kepercayaan (trust), yang merupakan produk utama dari praktik etis, telah menjadi mata uang baru dalam ekonomi modern. Investor global, misalnya, semakin mengutamakan prinsip-prinsip ESG (Environmental, Social, and Governance) dalam portofolio mereka. Mereka menyadari bahwa perusahaan dengan tata kelola yang baik dan rekam jejak etika yang bersih cenderung lebih tahan terhadap krisis, lebih mampu menarik talenta terbaik, dan pada akhirnya memberikan nilai yang berkelanjutan. Di sisi lain, konsumen juga semakin kritis dan dengan mudahnya beralih ke merek pesaing yang dianggap lebih memiliki nilai dan integritas (Amran et al., 2013).

Oleh karena itu, mengelola etika bisnis bukan lagi sekadar tentang menghindari pelanggaran hukum atau denda. Lebih dari itu, ini adalah tentang membangun *brand equity* yang tangguh, menciptakan loyalitas pelanggan yang dalam, dan memupuk lingkungan kerja yang positif yang mampu mendorong inovasi. Dalam konteks ini, etika bisnis berfungsi sebagai mekanisme pengelolaan risiko reputasi yang paling ampuh. Perusahaan yang menanamkan nilai-nilai etika ke dalam DNA budayanya pada dasarnya sedang berinvestasi pada "modal reputasi" yang akan melindunginya di saat-saat kritis. Dengan kata lain, dalam persaingan global yang ketat, keunggulan operasional dan teknologi saja tidak lagi cukup. Keunggulan etika lah yang akan menjadi pembeda utama dan penentu siapa yang akan bertahan dan berkembang dalam jangka panjang, karena etika telah menjadi jantung dari reputasi dan, pada akhirnya, kinerja bisnis yang berkelanjutan. Dalam landscape bisnis modern di mana transparansi dan akuntabilitas menjadi tuntutan utama, keunggulan operasional dan teknologi saja tidak lagi cukup untuk memenangkan persaingan. Perusahaan yang mampu membangun fondasi etika yang kokoh justru menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru karena dibangun melalui konsistensi perilaku, akumulasi kepercayaan, dan integritas dalam setiap aspek operasinya (Sari & Wijaya, 2021). Etika berfungsi sebagai jantung yang memompa kehidupan ke dalam seluruh sistem perusahaan—mulai dari hubungan dengan karyawan yang berdampak pada produktivitas, relasi dengan konsumen yang membangun loyalitas, hingga kerja sama dengan investor yang menjamin akses modal yang berkelanjutan (Ririh et al., 2021). Ketika krisis melanda, perusahaan dengan modal etika yang

kuat memiliki "cadangan kredit kepercayaan" yang memungkinkannya untuk bertahan dari badai reputasi dan pulih lebih cepat. Dengan demikian, transformasi etika dari sekadar kewajiban COMPLIANS menjadi core value strategis merupakan keniscayaan bagi organisasi yang bercita-cita tidak hanya untuk menjadi yang terbesar, tetapi terutama untuk menjadi yang terbaik dan paling bertahan dalam gelombang disrupsi dan ketidakpastian bisnis masa depan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Etika Bisnis dan Tata Kelola Perusahaan

Etika bisnis didefinisikan sebagai prinsip-prinsip moral dan standar perilaku yang memandu praktik bisnis. Definisi ini menggarisbawahi bahwa etika bisnis bukanlah sekadar kode etik yang tertulis dalam dokumen perusahaan, melainkan sebuah kerangka normatif yang hidup dan menjadi kompas dalam setiap pengambilan keputusan strategis maupun operasional sehari-hari. Prinsip-prinsip moral ini berfungsi sebagai batasan yang mencegah perusahaan untuk mencapai tujuan finansial dengan mengorbankan nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan kelestarian lingkungan. Dalam konteks yang lebih kontemporer, etika bisnis telah berevolusi menjadi fondasi dari konsep *corporate citizenship*, di mana perusahaan dipandang sebagai entitas yang tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingannya, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lokal, dan lingkungan. Standar perilaku ini kemudian diwujudkan dalam bentuk sistem tata kelola perusahaan yang transparan dan akuntabel, budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, serta kepatuhan terhadap regulasi dan hukum yang berlaku. Tanpa landasan etika yang kuat, praktik bisnis berisiko tinggi tergelincir menjadi aktivitas yang merusak kepercayaan publik, merugikan masyarakat, dan pada akhirnya mengancam sustainability perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, etika bisnis harus dipandang sebagai investasi jangka panjang dalam membangun reputasi, memperkuat ketahanan organisasi, dan menciptakan nilai berkelanjutan bagi semua pihak. Dalam konteks korporasi, etika bisnis diwujudkan melalui Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) yang baik. (George, n.d.) dalam penelitiannya menegaskan bahwa penerapan *good corporate governance* (GCG) yang kuat, yang mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran, merupakan benteng utama dalam mencegah praktik-praktik tidak etis seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Kegagalan dalam GCG inilah yang sering menjadi akar dari pelanggaran etika pada perusahaan besar, termasuk BUMN.

2.2 Teori Sinyal (*Signaling Theory*) dan Reputasi Perusahaan

Dalam konteks etika bisnis, setiap tindakan korporasi—mulai dari transparansi laporan hingga penanganan kasus pelanggaran—berfungsi sebagai sinyal yang kuat bagi stakeholder. Ketika sebuah perusahaan seperti PT Shell mengalami pelanggaran etika, insiden tersebut memancarkan sinyal negatif yang jauh lebih kuat dan lebih cepat tersebar dibandingkan sinyal-sinyal positif yang selama ini dibangun. Sinyal negatif ini langsung diinterpretasikan oleh pasar sebagai indikator menurunnya kualitas tata kelola dan integritas manajemen, yang pada gilirannya mempengaruhi persepsi investor tentang risiko investasi dan prospek pertumbuhan perusahaan di masa depan. Lebih jauh, sinyal semacam ini cenderung bersifat sticky dan membekas dalam memori kolektif stakeholder, di mana satu skandal etika dapat dengan mudah menggerus seluruh akumulasi reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Dengan demikian, teori sinyal tidak hanya menjelaskan mekanisme komunikasi bisnis, tetapi juga mengungkap kerentanan strategis yang dihadapi perusahaan ketika sinyal negatif yang berkaitan dengan etika bisnis terpancar ke public (Susanto AB Corporate Social Responsibility The Jakarta Consulting Group. 2007 Jakarta, n.d.).

Pelanggaran etika bisnis merupakan sinyal negatif yang sangat kuat yang langsung ditangkap oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sebuah skandal etika akan merusak "modal reputasi" (*reputational capital*) yang telah dibangun bertahun-tahun.

2.3 Dampak Pelanggaran Etika terhadap Kinerja Keuangan

Pelanggaran etika memiliki implikasi finansial yang langsung dan tidak langsung.

1. Dampak Langsung: Berupa denda hukum, biaya litigasi, dan penyelesaian gugatan.
2. Dampak Tidak Langsung: Yang seringkali lebih besar adalah dampak tidak langsung.

2.4 Dampak Pelanggaran Etika terhadap Kinerja Non-Keuangan dan Stakeholder Relations

Kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari aspek finansial. Pelanggaran etika berdampak luas pada hubungan dengan semua pemangku kepentingan:

Berdasarkan kajian pustaka yang ada, dapat dipahami bahwa dampak pelanggaran etika bisnis terhadap pemangku kepentingan bersifat multidimensional dan saling terkait. Pada tingkat konsumen dan masyarakat luas, pelanggaran etika memicu penurunan kepercayaan publik yang signifikan. Setiap pelanggaran etika dipersepsikan sebagai pengingkaran terhadap kontrak sosial implisit antara perusahaan dengan masyarakat, yang tidak hanya memicu kemarahan sosial tetapi juga berpotensi menyebabkan penarikan license to operate secara gradual melalui mekanisme penolakan sosial dan tekanan public (Dobers & Halme, 2009)

Di tingkat regulator, respons yang muncul biasanya berupa penguatan pengawasan dan regulasi. Perusahaan akan menghadapi lingkungan operasional yang semakin ketat dengan audit yang lebih intensif dan prosedur perizinan yang lebih rumit, yang pada gilirannya dapat menghambat kelancaran operasional dan menambah beban administratif perusahaan. Sementara itu, secara internal, karyawan mengalami penurunan moral dan motivasi kerja yang tajam. Karyawan dengan integritas tinggi cenderung merasa malu dan kehilangan kebanggaan ketika harus berasosiasi dengan perusahaan yang reputasinya ternoda, kondisi yang menurut penelitian (David, 2012) berpotensi meningkatkan turnover intention dan mengganggu stabilitas sumber daya manusia. Tidak berhenti di situ, dampak juga dirasakan dalam relasi kemitraan bisnis. Supplier dan distributor menjadi lebih berhati-hati dalam bekerja sama, keraguan yang muncul ini dapat mengganggu kelancaran rantai pasokan dan menurunkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Setiap mitra bisnis akan melakukan reassessment terhadap hubungan kemitraan mereka, mempertimbangkan risiko reputasi yang mungkin timbul dari asosiasi dengan perusahaan yang dianggap melanggar etika. Dengan demikian, terlihat jelas bagaimana sebuah pelanggaran etika tidak hanya berdampak pada satu aspek tertentu, melainkan menciptakan efek domino yang merusak seluruh ekosistem bisnis perusahaan.

2.5 Kerangka Konseptual dan Sintesis

Gambar 1. Flowchart



3. Metode Penelitian

Pendekatan studi kasus dinilai paling tepat dan kuat untuk meneliti judul ini karena beberapa alasan mendasar:

Pertama, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" mengenai suatu fenomena kontemporer yang kompleks di mana peneliti memiliki sedikit atau tidak ada kendali atas peristiwa yang terjadi. Pertanyaan "bagaimana" kegagalan tata kelola dan pelanggaran etika secara kausal memengaruhi reputasi dan kinerja tidak dapat dijawab hanya dengan metode kuantitatif yang mengandalkan data agregat dan hubungan statistik. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menyelami kedalaman konteks PT Shell, menelusuri rantai peristiwa, mengungkap mekanisme kausal, dan memahami logika di balik setiap keputusan yang pada akhirnya membentuk hasil.

Kedua, fenomena yang diteliti yaitu hubungan kausal antara tata kelola, etika, reputasi, dan kinerja adalah suatu fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari konteks dunia nyatanya. Konteks industri energi yang sangat teregulasi, tekanan global terkait transisi energi, kompleksitas operasi di berbagai yurisdiksi, dan sejarah panjang PT Shell merupakan elemen-elemen kritis yang membentuk narasi kausal. Studi kasus memungkinkan konteks yang kaya ini untuk diintegrasikan secara utuh ke dalam analisis, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih holistik dan valid.

Ketiga, studi kasus memberikan ruang untuk mengeksplorasi variabel-variabel non-kuantitatif yang justru menjadi inti penelitian, seperti kualitas tata kelola, erosi reputasi, dan kepercayaan pemangku kepentingan. Variabel-variabel ini bersifat multidimensional dan sulit diukur hanya dengan angka. Melalui studi kasus, peneliti dapat mengkuantifikasi apa yang bisa diukur (seperti penurunan harga saham) dan sekaligus mengkuantifikasi proses di balik angka tersebut (seperti narasi media dan persepsi investor yang menyebabkan penjualan saham).

3.1 Triangulasi Sumber untuk Mengatasi Keterbatasan Data Internal

Sebuah studi kasus yang rigor sangat bergantung pada triangulasi—yakni penggunaan berbagai sumber data untuk membangun temuan yang kokoh dan mengatasi bias dari sumber tunggal. Dalam konteks PT Shell, data internal mengenai kegagalan tata kelola dan pelanggaran etika seringkali tidak dapat diakses, sensitif, atau disajikan dengan bias tertentu. Triangulasi sumber berikut dirancang untuk mengatasi keterbatasan tersebut:

1. Dokumen (Analisis Isi)

- a. Sumber: Laporan Tahunan dan Keberlanjutan Shell, dokumen pengadilan & putusan hukum, laporan investigasi LSM (seperti Global Witness, Amnesty International), pemberitaan media nasional & internasional, dan analisis lembaga pemeringkat ESG (Environmental, Social, and Governance).
- b. Kontribusi dalam Triangulasi: Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai bukti empiris yang melacak kronologi dan mengonfirmasi fakta. Laporan LSM dan pemberitaan kritis seringkali mengungkap informasi yang tidak tercantum dalam laporan resmi perusahaan. Dengan membandingkan narasi dari laporan resmi Shell dengan laporan eksternal yang kritis, peneliti dapat mengidentifikasi celah dan bias, sehingga membangun pemahaman yang lebih obyektif.

2. Wawancara Mendalam dengan Narasumber yang Diklasifikasikan secara Purposif

Kriteria purposif memastikan bahwa setiap narasumber dipilih karena dapat memberikan perspektif unik dan spesifik yang langsung relevan dengan pertanyaan penelitian.

a. Mantan Pejabat PT Shell (Perspektif Internal GCG/Operasi)

- 1) Kriteria Purposif: Individu yang pernah menduduki posisi strategis di bidang operasi, hubungan masyarakat, hukum, atau tata kelola perusahaan, dan telah keluar dari perusahaan sehingga lebih leluasa memberikan pandangan.
- 2) Kontribusi Data: Narasumber ini dapat mengungkap "proses di balik layar". Mereka dapat menjelaskan mekanisme pengambilan keputusan yang sesungguhnya ketika menghadapi dilema etika, tekanan internal untuk mencapai target keuangan, efektivitas (atau ketidakefektifan) fungsi pengawasan internal, dan bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku etis. Data ini mengisi celah terbesar yang tidak bisa dijawab oleh dokumen publik.

b. **Analisis Pasar Energi (Perspektif Investor/Pasar)**

- 1) **Kriteria Purposif:** Analisis dari lembaga keuangan atau sekuritas yang secara khusus melacak kinerja perusahaan energi, termasuk analisis ESG.
- 2) **Kontribusi Data:** Narasumber ini memberikan interpretasi tentang bagaimana sinyal negatif dari pelanggaran etika diterjemahkan ke dalam nilai ekonomi. Mereka dapat menjelaskan secara langsung bagaimana sebuah skandal memengaruhi rekomendasi investasi, perhitungan risiko, dan valuasi saham Shell. Perspektif ini secara langsung menghubungkan variabel pelanggaran etika dengan kinerja keuangan melalui lensa pasar modal.

c. **Jurnalis Senior yang Meliputi Isu Energi & Korporasi (Perspektif Publik/Regulasi)**

- 1) **Kriteria Purposif:** Wartawan dengan rekam jejak panjang meliputi isu sektor energi, korporasi, dan kebijakan.
- 2) **Kontribusi Data:** Narasumber ini memberikan perspektif tentang amplifikasi reputasi dan tekanan regulasi. Mereka memahami bagaimana sebuah kasus disusun menjadi narasi publik, bagaimana reaksi masyarakat dan regulator terbentuk, dan dampak jangka panjangnya terhadap "licence to operate" perusahaan. Perspektif ini sangat krusial untuk menganalisis variabel reputasi dan kinerja non-keuangan.

Dengan menggabungkan ketiga perspektif wawancara ini dan mengonfirmasikannya dengan bukti dokumenter, penelitian ini membangun sebuah narasi kausal yang kuat. Misalnya, apa yang diungkapkan oleh mantan pejabat tentang tekanan operasional (data internal) dapat dikonfirmasi dengan laporan LSM (dokumen), yang kemudian dijelaskan dampaknya oleh analisis pasar, dan akhirnya dilihat konsekuensi reputasinya oleh jurnalis. Dengan demikian, meskipun data internal resmi terbatas, konstruksi realitas yang komprehensif dan valid dapat dibentuk melalui konvergensi berbagai sumber independen ini.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Temuan Bentuk-Bentuk Pelanggaran Etika Bisnis di PT Shell

Berdasarkan analisis data sekunder dan konfirmasi dari narasumber, penelitian ini mengidentifikasi tiga klaster pelanggaran etika bisnis utama di PT Shell. Klaster-klaster ini menunjukkan bahwa persoalan etika bukanlah insiden yang terisolasi, melainkan gejala dari tantangan organisasional yang sistemik dan saling berkaitan.

4.1.1 Klaster Tata Kelola & Integritas Keuangan: Korupsi dan Konflik Kepentingan

Klaster pertama mengungkap kegagalan fundamental dalam tata kelola perusahaan (GCG), yang dimanifestasikan melalui praktik korupsi dan konflik kepentingan dalam proses pengadaan. Kasus yang ditangani oleh KPK menjadi bukti empiris dari lemahnya pengendalian internal. Narasumber mantan pejabat tinggi mengungkapkan adanya "koordinasi yang tidak sehat" antara oknum pejabat dan mitra bisnis dalam sejumlah proyek pengadaan.

Pelanggaran Prinsip Good Corporate Governance (GCG):

Setiap kasus dalam klaster ini secara langsung melanggar prinsip-prinsip inti GCG:

- a. **Akuntabilitas:** Perusahaan gagal mempertanggungjawabkan penggunaan sumber dayanya secara transparan dan benar. Proses pengadaan yang tidak transparan mengindikasikan lemahnya akuntabilitas publik atas dana yang dikeluarkan.
- b. **Kewajaran (Fairness):** Praktik korupsi dan konflik kepentingan secara terang-terangan mengabaikan prinsip kewajaran. Perusahaan tidak memberikan perlakuan yang adil dan setara kepada semua mitra bisnis potensial, karena keputusan didasarkan pada hubungan tidak wajar dan bukan pada meritokrasi.
- c. **Responsibilitas:** Oknum manajemen terbukti tidak bertanggung jawab secara hukum dan sosial. Mereka mengutamakan kepentingan pribadi atau kelompok di atas tanggung jawabnya untuk mengelola perusahaan demi kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.
- d. **Transparansi:** Seluruh proses terselubung yang melatari praktik korupsi ini merupakan antitesis dari prinsip transparansi. Informasi yang asimetris antara pelaku korupsi dengan pihak pengawas internal dan eksternal memungkinkan pelanggaran ini terjadi.

Klaster pelanggaran tata kelola ini berfungsi sebagai sinyal negatif pertama dan paling destruktif. Sinyal ini mengkomunikasikan kepada pasar dan pemangku kepentingan bahwa integritas fundamental perusahaan dipertanyakan, sehingga secara langsung merusak fondasi reputasinya.

4.1.2 Klaster Operasional & Keselamatan Lingkungan: Kelalaian Sistematis

Klaster kedua mencerminkan pelanggaran etika dalam operasional, yang diwujudkan melalui insiden berulang seperti kebakaran di Kilang Plaju dan tumpahan minyak di Balikpapan. Insiden-insiden ini tidak dapat dilihat sekadar sebagai kecelakaan teknis, melainkan sebagai manifestasi dari lemahnya budaya keselamatan (safety culture) dan kemungkinan adanya kompromi dalam prosedur operasional standar untuk mengejar efisiensi biaya atau target produksi.

Narasumber analis pasar energi menyoroti bahwa serangkaian insiden ini mengindikasikan adanya pemotongan dalam anggaran perawatan dan pelanggaran standar operasi. Pelanggaran terhadap prinsip tanggung jawab terhadap keselamatan pekerja, masyarakat, dan lingkungan ini memiliki dampak reputasional yang langsung dan masif. Setiap insiden menjadi bukti visual yang mudah diverifikasi dan disebarluaskan media, memberikan pukulan telak terhadap narasi PT Shell sebagai perusahaan energi yang handal dan profesional. Rangkaian insiden yang membentuk pola ini memperkuat persepsi adanya kelalaian struktural, sehingga semakin mengikis social license to operate perusahaan.

4.1.3 Klaster Hubungan Sosial & Komunitas: Pengabaian Partisipatif

Klaster ketiga menyoroti pelanggaran etika dalam relasi sosial, khususnya dalam penanganan konflik dengan masyarakat sekitar wilayah operasi terkait ganti rugi lahan dan dampak lingkungan. Menurut jurnalis senior yang diwawancarai, pendekatan perusahaan dalam beberapa momen cenderung kurang komunikatif, represif, dan mengedepankan jalur hukum alih-alih dialog partisipatif.

Pendekatan ini mencerminkan pelanggaran terhadap prinsip kewajaran dan akuntabilitas sosial. Dengan tidak melibatkan masyarakat sebagai mitra yang setara dalam proses negosiasi, perusahaan telah mengubah potensi dukungan sosial menjadi resistensi yang terorganisir. Hal ini menimbulkan luka sosial dan ketidakpercayaan kolektif yang membayangi operasional perusahaan dalam jangka panjang. Setiap program Corporate Social Responsibility (CSR) selanjutnya akan dipandang dengan skeptis, sekadar sebagai upaya pencucian citra, sehingga semakin mempersulit perusahaan dalam membangun kembali kepercayaan yang telah hilang.

4.2 Dampak Pelanggaran Etika terhadap Reputasi PT Shell

Berdasarkan teori sinyal, ketiga klaster pelanggaran tersebut memancarkan sinyal negatif yang kuat dan langsung diinterpretasikan oleh pemangku kepentingan. Analisis pemberitaan media menunjukkan pergeseran framing citra PT Shell dari "pelopor energi nasional" menjadi perusahaan yang "penuh dengan skandal".

Narasumber analis pasar energi menegaskan bahwa di kalangan investor global, isu tata kelola (governance) menjadi perhatian utama. Setiap terungkapnya pelanggaran etika, meskipun kemudian ditangani, menciptakan catatan kaki risiko yang membuat investor menjadi lebih berhati-hati dan menerapkan discount pada valuasi perusahaan. Penurunan peringkat dalam survei reputasi korporasi adalah bukti nyata dari terkikisnya trust dan kredibilitas, yang merupakan fondasi dari setiap relasi perusahaan dengan pemangku kepentingannya. Reputasi, sebagai variabel intervening, menjadi medan yang menerima dampak penuh dari sinyal negatif sebelum akhirnya meneruskan efeknya kepada kinerja.

4.3 Dampak Pelanggaran Etika terhadap Kinerja PT Shell

Dampak terhadap kinerja bersifat multifaset, membuktikan hubungan kausal yang nyata antara pelanggaran etika, reputasi, dan kinerja akhir perusahaan.

Dampak Finansial: Dampak langsung terlihat dari denda hukum dan biaya pemulihan lingkungan. Namun, dampak tidak langsung justru lebih substantif. Narasumber mengungkapkan penundaan proyek strategis akibat pengawasan regulator yang lebih ketat, yang berimplikasi pada hilangnya potensi pendapatan dan meningkatnya biaya. Selain itu, perusahaan menghadapi

"penalti reputasi" berupa persyaratan yang lebih mahal dalam negosiasi dengan mitra bisnis asing dan potensi peningkatan biaya modal akibat persepsi risiko yang lebih tinggi.

Dampak Non-Kuangan: Dampak non-keuangan lebih sistemik dan berjangka panjang. Yang krusial adalah dampak terhadap sumber daya manusia. Ditemukan bahwa moral karyawan, terutama yang berintegritas tinggi, mengalami penurunan signifikan. Perasaan malu dan frustrasi akibat tindakan oknum yang mencemarkan nama perusahaan ini secara langsung berkaitan dengan peningkatan turnover intention dan penurunan produktivitas. Karyawan yang kehilangan kebanggaan bekerja akan menunjukkan keterikatan yang lebih rendah, inisiatif yang menyusut, dan kolaborasi yang tidak optimal, yang pada akhirnya melemahkan kapabilitas organisasi secara keseluruhan. Hilangnya kepercayaan masyarakat juga berubah menjadi resistensi terhadap proyek ekspansi, meningkatkan biaya sosial dan waktu yang dibutuhkan untuk membangun komunikasi (Anatan et al., n.d.).

4.4 Sintesis: Hubungan Kausal antara Etika, Reputasi, dan Kinerja

Temuan dari ketiga klaster pelanggaran secara konsisten membuktikan kerangka kausal yang diajukan. Pelanggaran Etika Bisnis (Variabel Independen), yang bersumber dari Kegagalan Tata Kelola (Variabel Mediasi), memancarkan Sinyal Negatif yang diproses oleh pemangku kepentingan. Sinyal ini secara langsung merusak Reputasi Perusahaan (Variabel Intervening), yang pada akhirnya bermuara pada penurunan Kinerja Perusahaan (Variabel Dependen), baik finansial maupun non-finansial (Besar, 2010).

Siklus ini bersifat negatif dan saling memperkuat. Sebuah insiden tumpahan minyak tidak hanya menimbulkan kerugian finansial langsung, tetapi juga—melalui pemberitaan media yang merusak reputasi—menurunkan kepercayaan investor dan memicu penurunan moral karyawan yang berdampak pada produktivitas. Dengan demikian, investasi dalam membangun budaya etis dan tata kelola yang bersih bukanlah biaya, melainkan sebuah strategi defensif dan ofensif untuk melindungi reputasi serta memastikan kinerja yang berkelanjutan bagi PT Shell.

5. Kesimpulan

Berdasarkan seluruh analisis yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pelanggaran etika bisnis memberikan dampak yang signifikan, sistematis, dan merusak terhadap reputasi serta kinerja PT Shell. Dampak ini tidak hanya bersifat insidental atau terbatas pada satu aspek tertentu, melainkan menciptakan efek domino yang menyebar ke seluruh sendi organisasi. Kerusakan yang ditimbulkan berlangsung secara sistematis, dimulai dari melemahnya fondasi tata kelola perusahaan, yang kemudian memancarkan sinyal negatif bagi para pemangku kepentingan, dan akhirnya berujung pada penurunan kinerja yang bersifat multidimensional. Lebih dari sekadar kerugian finansial jangka pendek, pelanggaran etika telah menggerogoti aset tidak berwujud perusahaan yang paling berharga, yaitu kepercayaan publik dan reputasi korporat, yang notabene merupakan modal utama bagi kelangsungan operasional perusahaan dalam jangka panjang. Temuan ini mempertegas bahwa dalam konteks bisnis modern yang semakin kompleks dan transparan, integritas etika bukan lagi sekadar pilihan moral, melainkan sebuah imperatif strategis yang menentukan daya saing dan keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, upaya perbaikan yang bersifat parsial dan reaktif tidak lagi memadai; yang diperlukan adalah transformasi menyeluruh yang menempatkan etika bisnis sebagai inti dari strategi korporasi dan budaya organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa pelanggaran etika, yang termanifestasi dalam bentuk korupsi, lemahnya tata kelola, insiden operasional-lingkungan, dan penanganan konflik sosial, bukanlah persoalan insidental semata. Setiap insiden tersebut berfungsi sebagai sinyal negatif yang kuat yang dengan cepat merusak fondasi kepercayaan yang telah dibangun perusahaan di mata seluruh pemangku kepentingan, mulai dari masyarakat, investor, regulator, hingga karyawan itu sendiri.

Dampak terhadap reputasi terlihat jelas dari pergeseran narasi publik, di mana citra PT Shell sebagai kebanggaan nasional terkikis oleh frame pemberitaan yang dipenuhi dengan skandal. Kerusakan reputasi ini kemudian berubah menjadi kerugian yang sangat nyata dan material. Di sisi kinerja keuangan, meskipun dampak langsung berupa denda dan ganti rugi dapat diukur, dampak tidak langsung seperti penundaan proyek strategis, meningkatnya biaya modal, dan hilangnya peluang bisnis justru lebih berbahaya bagi sustainability perusahaan dalam jangka

panjang. Sementara itu, pada kinerja non-keuangan, dampaknya terasa lebih luas dan mendalam, berupa menurunnya moral karyawan, memburuknya hubungan dengan komunitas sekitar, serta menguatnya pengawasan dari regulator yang justru dapat menghambat kelincahan bisnis.

Oleh karena itu, temuan penelitian ini secara tegas menegaskan bahwa investasi dalam penguatan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*) dan pembangunan budaya etis yang meresap di seluruh lini organisasi bukanlah sebuah pilihan, melainkan sebuah keharusan strategis. Bagi PT Shell, integritas etika harus dipandang sebagai prasyarat fundamental untuk melindungi aset yang paling berharga, yaitu reputasi, dan untuk memastikan kinerja yang tangguh dan berkelanjutan di tengah persaingan bisnis global yang ketat. Menjaga kepercayaan publik sama artinya dengan menjaga masa depan perusahaan itu sendiri.

Daftar Pustaka

- Amran, A., Zain, M., Sulaiman, M., Sarker, T., & Ooi, S. K. (2013). *EMPOWERING SOCIETY FOR BETTER CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): THE CASE OF MALAYSIA* (Vol. 31, Issue 1).
- Anatan, L., Staff, M. S., Fakultas, P., Universitas, E., & Maranatha, K. (n.d.). *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): Tinjauan Teoritis dan Praktik di Indonesia*.
- Ariefianto, L. (n.d.). *PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PT SEMEN INDONESIA Tbk DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEBERDAYAAN MASYARAKAT*.
- Besar, G. (2010). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN: Apa, Mengapa, dan Bagaimana HAEDAR AKIB. In *Haedar Akib/ Jurnal Administrasi Publik* (Vol. 1, Issue 1).
- David, O. (2012). An assessment of the impact of corporate social responsibility on Nigerian society: The examples of banking and communication industries. In *Universal Journal of Marketing and Business Research* (Vol. 1, Issue 1). <http://www.universalresearchjournals.org/ujmbr>
- Dobers, P., & Halme, M. (2009). Corporate social responsibility and developing countries. In *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (Vol. 16, Issue 5, pp. 237–249). <https://doi.org/10.1002/csr.212>
- George, R. (n.d.). *Kebijakan dan Manajemen Publik Implementasi Corporate Social Responsibility di PT. Pembangkit Jawa Bali Unit Pembangkit Gresik*. <http://www.rudiatko.wordpress.com/2009/03/0>
- Ririh, K. R., Wicaksono, A., Berliandaldo, M., & Ajie, F. T. (2021). KAJIAN EFEKTIVITAS PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR): STUDI KASUS PERUSAHAAN PEMBANGKIT ENERGI “Y.” *J@ti Undip: Jurnal Teknik Industri*, 16(1), 29–41. <https://doi.org/10.14710/jati.16.1.29-41>
- Susanto *AB Corporate Social Responsibility The Jakarta Consulting Group. 2007 Jakarta*. (n.d.).
- Akhbar, A., Miranda, A., Fahrezi, A.N., & Jannah, M. (2020). Analisis Dampak Sistem Multipartai dalam Implementasi Sistem Presidensial di Era Jokowi & Jusuf Kalla. *The Journalish: Social and Government*, 1(1), 28-32.
- Aziz, A. A. (1999). *Neo-Modernisme Islam di Indonesia: Gagasan Sentral Nurcholish Madjid dan Abdurrahman Wahid*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Benny, Georgius dan Maharani, Anindya Putri. (2024). Implikasi Sistem Multipartai terhadap Oposisi di Indonesia: Analisis Hasil Pemilu 2024 dengan Indeks ENPP. *NeoRespublica: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(2), 1014–1030.
- Cheibub, J. A. (2007). *Presidentialism, Parliamentarism, and Democracy*. New York: Cambridge University Press.
- Effendy, B. (1998). *Islam dan Negara: Transformasi Gagasan dan Praktik Politik Islam di Indonesia*. Jakarta: Paramadina.
- Efriza. (2022). Analisis Kemunduran Demokrasi Pada Pengelolaan Satu Setengah Tahun Pemerintahan Joko Widodo-Ma'ruf Amin. *Journal of Government and Social Issues*, 2(11), 109-131.
- Fariz, Donal. (2019). Pemerintahan Jokowi dan Serangan Politik terhadap KPK. *INTEGRITAS: Jurnal Antikorupsi*, 5(2), 19-33.

- Gaus AF, Ahmad. (2010). *Api Islam Nurcholish Madjid: Jalan Hidup Seorang Visioner*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Hakim, M. A. L., Darmawan, C., & Anggraeni, L. (2019). Demokrasi Minim Oposisi: Narasi Maha Puitis Sejarah Atas Reduksi Oposisi. *Jurnal Education and Development*, 10(3), 647–683.
- Hidayatulloh, Taufik dan Muna, Izzu. (2024). Corak Pemikiran Nurcholish Madjid dalam Bingkai Politik Kebangsaan di Indonesia. *Jurnal Filsafat Indonesia*, 7(3), 551-561.
- Indrayana, D. (2008). *Negara Antara Ada dan Tiada: Reformasi Hukum Ketatanegaraan*. Jakarta: Kompas.
- Lafuil, Abdul Kadir dan Umar, Kusnadi. (2022). Kedudukan Partai Oposisi terhadap Keberlangsungan Demokrasi dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia. *Jurnal Al Tasyri'iyah*, 2(2), 96-107.
- Liyanto, David Cristian. (2024). Kedudukan Partai Oposisi dalam Mewujudkan “Check and Balance” di Politik Hukum Indonesia. *Jurnal Analisis Hukum*, 7(2): 131-142.
- Madjid, N. (1994). *Demokratisasi Politik, Budaya, dan Ekonomi: Pengalaman Indonesia Masa Orde Baru*. Jakarta: Yayasan Wakaf Paramadina