

## **Pengaruh Tekanan Anggaran, Waktu, dan Atasan terhadap Praktik Korupsi dalam Proyek Perkeretaapian di Indonesia**

*Gregoriu Agung Wahyu Utomo<sup>1\*</sup>, Rofinus Bela Thara<sup>2</sup>*  
<sup>1,2</sup>*Nusa Putra Sukabumi*

[Gregorius.agung\\_ak23@nusaputra.ac.id](mailto:Gregorius.agung_ak23@nusaputra.ac.id)  
[Rofinus.beri\\_ak23@nusaputra.ac.id](mailto:Rofinus.beri_ak23@nusaputra.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tekanan anggaran, tekanan waktu, dan tekanan dari atasan terhadap praktik korupsi dalam proyek perkeretaapian di Indonesia. Kasus-kasus korupsi yang terjadi pada proyek infrastruktur kereta api, terutama yang berada di bawah pengelolaan Kementerian Perhubungan, mencerminkan adanya tekanan sistemik yang mendorong munculnya penyimpangan administratif maupun keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara singkat terhadap 100 responden, yang terdiri dari 20 petugas proyek kereta api dan 80 penumpang aktif. Respon dianalisis secara statistik menggunakan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan anggaran, tekanan waktu, dan tekanan dari atasan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kecenderungan terjadinya praktik korupsi. Petugas proyek mengakui adanya tekanan struktural dan finansial yang mempengaruhi proses pelaksanaan dan pelaporan proyek. Sementara itu, sebagian penumpang merasakan dampak tidak langsung berupa peningkatan tarif dan penurunan kualitas pelayanan. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan sistem pengawasan internal dan reformasi manajemen proyek infrastruktur, agar tekanan organisasi tidak menjadi celah bagi praktik fraud yang merugikan keuangan negara dan menurunkan kepercayaan publik.

**Kata kunci:** *tekanan waktu, tekanan anggaran, tekanan atasan*

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of budget pressure, time pressure, and superior pressure on corruption practices in railway infrastructure projects in Indonesia. Corruption cases involving railway projects, particularly those managed by the Ministry of Transportation, reflect systemic pressures that drive administrative and financial misconduct. This research employs a quantitative approach with a causal associative design. Data were collected through questionnaires and brief interviews with 100 respondents, consisting of 20 railway project staff and 80 active passengers. The responses were statistically analyzed using multiple linear regression techniques. The results show that budget pressure, time pressure, and superior pressure simultaneously and partially have a significant effect on the tendency of corruption practices. Project staff acknowledged structural and financial pressures that affect project implementation and reporting processes. Meanwhile, some passengers experienced indirect impacts in the form of rising ticket prices and declining service quality. These findings highlight the importance of strengthening internal supervision systems and reforming infrastructure project management to ensure that organizational pressure does not become a loophole for fraudulent practices that harm state finances and erode public trust.

**Keyword:** *Budget pressure, time pressure, superior pressure*

## PENDAHULUAN

Korupsi merupakan salah satu tantangan paling krusial yang dihadapi oleh negara berkembang seperti Indonesia. Praktik ini tidak hanya merugikan keuangan negara secara langsung, tetapi juga merusak fondasi moral dan integritas institusi publik. Dalam konteks pembangunan nasional, korupsi sering kali menjadi penghambat utama dalam pelaksanaan proyek-proyek strategis pemerintah, termasuk sektor infrastruktur transportasi yang sangat vital bagi konektivitas dan pertumbuhan ekonomi.

Proyek-proyek infrastruktur, terutama yang berskala besar seperti pembangunan rel kereta api, seringkali melibatkan alokasi anggaran yang sangat besar, jangka waktu pelaksanaan yang panjang, serta keterlibatan banyak pihak, baik dari kalangan pemerintah maupun swasta.

Kompleksitas proyek semacam ini membuka peluang besar terhadap penyimpangan, terutama ketika mekanisme pengawasan internal tidak berjalan secara efektif. Hal ini menjadikan sektor perkeretaapian sebagai salah satu sektor yang rentan terhadap praktik korupsi.

Salah satu kasus yang menjadi perhatian nasional adalah dugaan korupsi dalam proyek perkeretaapian yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Perkeretaapian (DJKA) di bawah Kementerian Perhubungan. Pada tahun 2023, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengungkap adanya dugaan suap yang melibatkan pejabat DJKA dan auditor Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Suap tersebut diberikan agar hasil audit terhadap proyek pembangunan jalur kereta api diubah atau dikurangi, sehingga seolah-olah proyek berjalan

tanpa pelanggaran.

Padahal, ditemukan berbagai indikasi penyimpangan dalam laporan keuangan, pengadaan barang dan jasa, serta pelaksanaan proyek yang tidak sesuai dengan rencana awal.

Kasus tersebut memperlihatkan adanya tekanan sistemik yang dialami oleh pelaku di lapangan. Berdasarkan wawancara dengan petugas kereta api, diketahui bahwa mereka mengalami tekanan dari atasan, keterbatasan dana operasional, dan desakan untuk mempercepat penyelesaian proyek. Rencana awal pembangunan proyek kereta api ditargetkan selesai dalam waktu sepuluh tahun, namun kenyataannya molor hingga lima belas tahun. Hal ini memperkuat dugaan bahwa berbagai tekanan struktural dan manajerial menjadi faktor pendorong terjadinya korupsi, bukan hanya karena niat pribadi, tetapi juga karena sistem yang memaksa.

Dalam teori Fraud Triangle yang dikembangkan oleh Donald R. Cressey (1953), dijelaskan bahwa fraud atau kecurangan terjadi jika tiga elemen utama terpenuhi, yaitu tekanan (pressure), kesempatan (opportunity), dan rasionalisasi (rationalization). Penelitian ini menyoroti salah satu elemen utama, yaitu tekanan, yang diyakini menjadi pemicu awal individu untuk mengambil keputusan menyimpang. Tekanan tersebut dapat berupa tekanan keuangan, tekanan waktu, maupun tekanan dari pihak atasan.

Penelitian ini berangkat dari tiga bentuk tekanan utama yang diidentifikasi dalam kasus proyek perkeretaapian: tekanan anggaran (keterbatasan dana, tuntutan serapan anggaran), tekanan waktu (target penyelesaian proyek yang tidak realistik), dan tekanan dari atasan (instruksi langsung maupun implisit untuk mengabaikan prosedur). Ketiga faktor ini dipandang sebagai variabel independen yang secara bersama-sama dapat mendorong praktik korupsi dalam proyek publik.

Masalah ini penting untuk dikaji secara ilmiah karena menyangkut efektivitas pengawasan dan tata kelola dalam proyek strategis nasional. Jika tekanan-tekanan ini tidak dikelola dengan baik, maka ruang bagi terjadinya fraud akan terus terbuka. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan dalam konteks reformasi birokrasi, terutama dalam upaya memperkuat pengawasan proyek dan integritas pegawai pemerintah.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tekanan anggaran, tekanan waktu, dan tekanan dari atasan terhadap praktik korupsi dalam proyek perkeretaapian. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 100 responden, yang terdiri dari petugas proyek dan penumpang kereta api. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan studi fraud dalam sektor publik, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi perbaikan sistem manajemen proyek di Indonesia.

## KAJIAN PUSTAKA

Fraud atau kecurangan dalam organisasi merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja untuk memperoleh keuntungan pribadi atau kelompok dengan cara melanggar aturan hukum, etika, dan prosedur yang berlaku. Dalam konteks sektor publik, fraud tidak hanya berdampak pada kerugian keuangan negara, tetapi juga mengurangi efisiensi pelayanan publik, merusak reputasi institusi, serta mengikis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Oleh karena itu, studi mengenai faktor-faktor penyebab

terjadinya fraud sangat penting untuk memperkuat sistem pengawasan dan pencegahan korupsi, khususnya pada proyek infrastruktur yang melibatkan anggaran besar.

Menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2020), tindakan fraud di sektor publik dapat terjadi dalam berbagai bentuk, seperti korupsi, penyalahgunaan aset, hingga manipulasi laporan keuangan. Salah satu teori yang paling banyak digunakan untuk memahami penyebab terjadinya fraud adalah Fraud Triangle, yang pertama kali diperkenalkan oleh Donald R. Cressey (1953). Cressey menyatakan bahwa seseorang akan melakukan fraud apabila terdapat tiga kondisi yang saling berkaitan, yaitu tekanan (pressure), kesempatan (opportunity), dan rasionalisasi (rationalization). Ketiga elemen ini membentuk kerangka kerja yang dapat menjelaskan perilaku menyimpang dalam organisasi, termasuk dalam pelaksanaan proyek-proyek pemerintah.

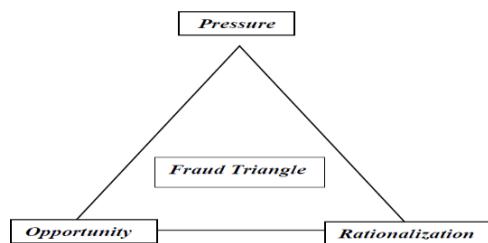
Fraud Triangle telah menjadi landasan teoritis yang dominan dalam studi-studi akuntansi forensik dan audit internal. Teori ini tidak hanya berlaku dalam sektor privat, tetapi juga terbukti relevan dalam analisis fraud di lingkungan birokrasi dan proyek pemerintah. Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Sari & Fauzan (2021) dan Indrayani et al. (2022) menunjukkan bahwa tekanan dari berbagai pihak sering kali menjadi pendorong utama individu melakukan tindakan curang, terutama ketika kontrol internal tidak berjalan optimal.

### Tekanan (Pressure)

Tekanan (pressure) merupakan elemen pertama dalam Fraud Triangle yang merujuk pada dorongan atau beban yang

dirasakan individu untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Tekanan ini bisa berasal dari faktor pribadi seperti masalah keuangan, gaya hidup tinggi, atau beban utang, maupun dari tekanan organisasi seperti target kerja yang tinggi, keterbatasan anggaran, dan desakan dari atasan. Dalam konteks proyek pemerintah, tekanan sering kali muncul akibat ketidakselarasan antara perencanaan proyek dan realisasi di lapangan.

SAS No. 99 menjelaskan bahwa terdapat empat bentuk umum tekanan, yaitu: kebutuhan pribadi, tekanan eksternal, tujuan keuangan, dan ekspektasi pihak ketiga. Penelitian oleh Dalnial et al. (2014) menyebutkan bahwa tekanan yang tidak diimbangi dengan sistem pengendalian internal yang kuat dapat meningkatkan risiko fraud secara signifikan. Dalam proyek perkeretaapian, tekanan tersebut sering muncul dalam bentuk tekanan anggaran, tekanan waktu, dan tekanan dari atasan.



**Gambar 1: Fraud Triangle**

### Tekanan Anggaran

Tekanan anggaran terjadi ketika pelaksanaan proyek mengalami keterbatasan dana, namun tetap dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Hal ini

menyebabkan pelaksana proyek mencari celah untuk mengurangi biaya, bahkan dengan cara yang tidak sesuai aturan. Siregar dan Surianti (2020) menemukan bahwa proyek infrastruktur sering kali mengalami pembengkakan biaya karena tekanan untuk menyelesaikan proyek dengan dana yang terbatas. Akibatnya, terjadi manipulasi laporan keuangan, pengadaan barang dan jasa fiktif, hingga kolusi dengan pihak auditor.

Dalam proyek pembangunan rel kereta api oleh Direktorat Jenderal Perkeretaapian Kementerian Perhubungan, tekanan anggaran tampak dari pelaksanaan proyek yang mengalami keterlambatan dan ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran. Hal ini memperkuat dugaan bahwa tekanan anggaran menjadi salah satu faktor pendorong terjadinya korupsi dan manipulasi audit dalam proyek tersebut.

### Tekanan Waktu

Tekanan waktu mengacu pada situasi di mana proyek harus diselesaikan dalam waktu tertentu yang sempit, sering kali dipengaruhi oleh siklus politik, anggaran tahunan, atau agenda kementerian. Hartanto dan Rahayu (2023) menyatakan bahwa proyek-proyek infrastruktur yang diburu tenggat waktu lebih rentan mengalami pelanggaran prosedur karena pelaksana tidak memiliki cukup waktu untuk menjalankan setiap tahap sesuai standar. Dalam kasus proyek perkeretaapian, pembangunan yang seharusnya selesai dalam 10 tahun akhirnya molor hingga 15 tahun, mengindikasikan adanya hambatan struktural yang dapat menimbulkan tekanan tambahan bagi pelaksana proyek.

Tekanan waktu juga menyebabkan pelaksana mencari cara cepat untuk menunjukkan progres proyek. Salah satu bentuknya adalah pemalsuan dokumen, rekayasa laporan mingguan atau bulanan, hingga pemotongan tahapan pelaksanaan tanpa evaluasi yang memadai. Situasi ini berpotensi melahirkan

fraud dalam bentuk yang lebih sistemik.

### Tekanan dari Atasan

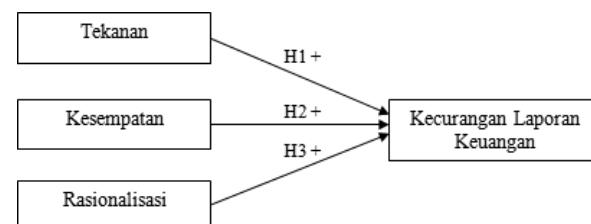
Dalam birokrasi, tekanan dari atasan merupakan bentuk tekanan struktural yang sulit ditolak oleh pegawai. Instruksi dari atasan, baik secara langsung maupun tersirat, dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan prosedur formal. Pegawai merasa bahwa menolak perintah sama dengan tidak loyal, dan dapat berdampak pada karier atau posisi jabatannya. Widjaya et al. (2021) menyatakan bahwa tekanan dari atasan dapat menimbulkan ketakutan kehilangan pekerjaan, terutama dalam lingkungan kerja yang tidak demokratis.

Dalam proyek perkeretaapian, hasil wawancara menunjukkan bahwa beberapa petugas merasa terpaksa mengikuti arahan pimpinan meskipun mereka tahu tindakan tersebut menyimpang. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tekanan dari atasan memiliki peran penting dalam mendorong seseorang melakukan fraud, apalagi bila tidak ada perlindungan terhadap penolakan kebijakan yang salah.

**Fraud Triangle dan Proyek Pemerintah** Fraud Triangle tetap relevan digunakan untuk menjelaskan penyimpangan dalam sektor publik. Berbagai penelitian sebelumnya banyak mengaplikasikan teori ini dalam konteks laporan

keuangan perusahaan. Namun, penelitian ini mencoba memperluas penerapan teori dengan fokus pada fraud dalam proyek infrastruktur, khususnya proyek pemerintah seperti perkeretaapian. Studi ini memberikan kontribusi pada literatur akademik dengan menguji secara langsung pengaruh tekanan terhadap praktik fraud di lapangan, bukan hanya dalam konteks laporan keuangan, tetapi juga pelaksanaan teknis proyek.

### Kerangka Pemikiran



Gambar 2 : Kerangka pemikiran

### METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal asosiatif, karena bertujuan untuk menganalisis sejauh mana variabel tekanan (anggaran, waktu, dan atasan) berpengaruh terhadap praktik korupsi. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif dengan data numerik, sehingga dapat diuji secara statistik. Penelitian asosiatif kausal juga memungkinkan identifikasi hubungan sebab-akibat yang kuat antara tekanan struktural dan perilaku koruptif dalam konteks proyek publik.

Metode ini dipilih karena relevan dengan tujuan penelitian yang ingin menguji teori Fraud Triangle secara empiris. Regresi linier

berganda digunakan karena mampu menjelaskan pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan dan parsial. Selain itu, metode ini memungkinkan pengukuran kontribusi masing-masing jenis tekanan terhadap kecenderungan fraud, serta memudahkan generalisasi hasil dalam konteks birokrasi sektor publik.

Penelitian ini dilaksanakan dalam konteks proyek perkeretaapian yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Perkeretaapian

Kementerian Perhubungan. Proyek tersebut menjadi sorotan karena mengalami keterlambatan penyelesaian dan ditemukan dugaan manipulasi laporan keuangan serta keterlibatan suap auditor. Penelitian difokuskan pada proyek rel yang semula direncanakan selesai dalam 10 tahun, namun realisasinya membutuhkan 15 tahun, yang mengindikasikan adanya tekanan anggaran, waktu, dan pengaruh dari atasan.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu dengan memilih responden yang memiliki pengalaman langsung dalam proyek atau dampaknya. Sampel terdiri dari 100 responden, dengan komposisi

20 petugas proyek kereta api dan 80 penumpang aktif. Petugas terdiri dari 13 laki-laki dan 7 perempuan, yang bekerja di bidang operasional, teknis, dan pengawasan. Sedangkan penumpang adalah masyarakat umum yang merasakan dampak proyek, termasuk 13 orang

yang merupakan pekerja luar kota yang rutin menggunakan moda kereta api.

Profil responden menunjukkan bahwa kelompok petugas memiliki akses langsung terhadap proses pelaksanaan proyek, sehingga mampu memberikan data terkait tekanan sistemik, perintah atasan, dan beban kerja. Kelompok penumpang memberikan perspektif dari luar, khususnya mengenai persepsi terhadap pelayanan dan kemungkinan penyimpangan anggaran

publik. Keterlibatan dua kelompok ini dimaksudkan agar hasil penelitian memiliki pandangan dari dua sisi: pelaksana dan pengguna layanan.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu kuesioner tertutup dan wawancara semi-struktur. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur intensitas tekanan dan kecenderungan tindakan fraud. Indikator dalam kuesioner mencakup variabel tekanan anggaran (misalnya kekurangan dana, beban realisasi), tekanan waktu (target proyek, kejar tayang), tekanan dari atasan (instruksi langsung, tekanan jabatan), dan praktik korupsi (indikator seperti suap, manipulasi, pelanggaran prosedur).

Untuk memperkuat hasil kuantitatif, dilakukan wawancara terhadap beberapa petugas proyek untuk menggali lebih dalam pengalaman mereka terhadap tekanan kerja dan struktur organisasi. Data kualitatif ini digunakan sebagai penjelasan dan konfirmasi dari temuan kuesioner, sehingga diperoleh pemahaman menyeluruh tentang dinamika tekanan dalam proyek infrastruktur.

Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh item valid karena memiliki  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan

reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7. Hal ini menandakan bahwa kuesioner layak digunakan dalam pengumpulan data.

Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Analisis ini digunakan untuk mengukur pengaruh simultan (uji F) maupun parsial (uji t) dari ketiga variabel bebas terhadap praktik korupsi. Nilai signifikansi ditentukan pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Regresi linier berganda dipilih karena mampu menjelaskan besarnya kontribusi masing-masing tekanan terhadap tindakan fraud dan memungkinkan pengambilan kesimpulan berbasis data empiris.

Dengan desain ini, penelitian diharapkan tidak hanya menguji teori Fraud Triangle dalam konteks proyek pemerintah, tetapi juga memberikan gambaran nyata tentang bagaimana tekanan organisasi dapat memicu tindakan fraud di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada 100 orang responden, terdiri dari 20 petugas kereta api dan 80 penumpang. Petugas merupakan pihak yang terlibat langsung dalam proyek perkeretaapian, sedangkan penumpang mewakili masyarakat yang terdampak oleh proyek. Tujuan dari kuisioner ini adalah untuk menggali sejauh mana tekanan internal dalam pelaksanaan proyek mendorong munculnya tindakan yang mengarah pada penyimpangan atau korupsi.

Dari sisi petugas, mayoritas menyatakan bahwa proyek perkeretaapian yang mereka kerjakan sebenarnya memiliki kualitas dan

manfaat yang baik. Mereka merasa bangga terlibat di dalamnya dan meyakinkan bahwa proyek dijalankan dengan standar kerja yang profesional. Namun, di balik keyakinan tersebut, mereka juga mengungkapkan bahwa terdapat tekanan signifikan yang mereka alami selama proses berlangsung.

Tekanan pertama yang dirasakan adalah tekanan dari atasan. Petugas menyampaikan bahwa mereka sering kali mendapatkan instruksi atau arahan yang bersifat mendesak, baik secara formal maupun informal. Dalam beberapa kasus, instruksi tersebut mengharuskan mereka mengambil keputusan cepat tanpa mempertimbangkan prosedur yang seharusnya ditempuh. Mereka merasa tidak memiliki kebebasan untuk menolak arahan tersebut karena khawatir akan konsekuensi, seperti evaluasi kerja yang buruk atau bahkan ancaman pemecatan. Hal ini mengindikasikan bahwa tekanan struktural dari atasan dapat mendorong pelaksana proyek untuk berkompromi terhadap integritas.

Selain itu, tekanan anggaran juga menjadi masalah utama. Petugas mengaku bahwa ketersediaan dana tidak selalu sejalan dengan kebutuhan operasional di lapangan. Dalam kondisi terbatas, mereka dituntut untuk tetap menyelesaikan target pekerjaan, meskipun harus melakukan penghematan ekstrem atau melaporkan progres yang tidak sesuai kenyataan. Beberapa petugas bahkan menyebutkan bahwa laporan realisasi sering disesuaikan untuk memenuhi target, meskipun faktanya pekerjaan belum sepenuhnya selesai. Hal ini menggambarkan adanya potensi manipulasi administrasi sebagai bentuk adaptasi terhadap tekanan keuangan.

Tekanan waktu juga menjadi salah satu beban terbesar yang dirasakan oleh pelaksana proyek. Proyek perkeretaapian ini awalnya direncanakan selesai dalam waktu 10 tahun,

namun realisasi di lapangan menunjukkan bahwa proyek membutuhkan waktu 15 tahun untuk diselesaikan. Perpanjangan waktu ini tidak selalu disertai dengan penyesuaian beban kerja atau anggaran, sehingga petugas merasa terdesak oleh tenggat yang terus berubah namun tetap menekan.

Akibatnya, muncul kecenderungan untuk mempercepat proses dengan cara yang tidak sesuai prosedur, seperti mempercepat pelaporan, melewati evaluasi tahap, atau melakukan penyesuaian data.

Dari sisi penumpang, sebagian besar menyatakan bahwa mereka tidak terlalu mempermasalahkan dampak proyek terhadap tarif maupun jadwal kereta. Mereka menyadari bahwa pembangunan memang membutuhkan waktu dan biaya, serta menganggapnya sebagai bagian dari proses perbaikan layanan. Namun, terdapat

13 orang penumpang yang merupakan pekerja luar kota dan menggunakan kereta api secara rutin. Mereka menyampaikan bahwa seringnya perubahan tarif dan ketidakteraturan jadwal sangat berdampak pada pengeluaran dan aktivitas kerja mereka. Meskipun tidak secara langsung menilai adanya korupsi, mereka menyadari bahwa ketidakteraturan tersebut bisa menjadi indikator adanya kesalahan dalam manajemen proyek.

Berdasarkan jawaban dari kuisioner dan wawancara, terlihat bahwa ketiga bentuk tekanan – dari atasan, waktu, dan anggaran – muncul secara nyata dan dialami langsung oleh para pelaksana proyek.

Temuan ini mendukung asumsi dalam teori Fraud Triangle bahwa tekanan adalah salah satu faktor utama yang mendorong individu melakukan penyimpangan atau fraud. Dalam konteks ini, fraud tidak semata-mata disebabkan oleh niat buruk individu, tetapi merupakan respons terhadap tekanan organisasi yang tidak sehat.

Selain mengonfirmasi teori, hasil ini juga mengungkap bahwa tekanan tidak hanya dirasakan secara teknis, tetapi juga secara psikologis dan struktural. Ketika tekanan terjadi secara bersamaan dan sistem tidak menyediakan ruang untuk menyalurkan keluhan atau perlawanan, maka potensi fraud menjadi sangat besar. Hal ini sejalan dengan kajian SAS No. 99 dan temuan Widjaya et al. (2021) yang menyatakan bahwa tekanan internal dalam proyek publik dapat menjadi pendorong utama terjadinya kecurangan administratif maupun finansial.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa praktik korupsi dalam proyek tidak selalu muncul dari motif pribadi, melainkan dapat tumbuh dari sistem kerja yang penuh tekanan. Oleh karena itu, perbaikan harus dilakukan tidak hanya pada sistem pengawasan dan pelaporan, tetapi juga pada struktur organisasi, budaya atasan-bawahan, serta manajemen waktu dan anggaran yang lebih realistik. Semua tabel dan gambar (grafik) harus disertakan langsung di bagian artikel yang sesuai (tidak dipisahkan). Setiap tabel atau gambar harus diberi nomor secara terpisah (Tabel 1, Tabel 2; Gambar 1, Gambar 2) dan diberi judul lengkap yang mengacu pada isi tabel atau gambar. Di bawah setiap tabel dan gambar, sebutkan sumber terpercaya.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tekanan anggaran,

tekanan waktu, dan tekanan dari atasan terhadap praktik korupsi dalam proyek perkeretaapian di Indonesia. Berdasarkan hasil kuisioner dan wawancara terhadap 100 responden, terdiri dari petugas proyek dan penumpang kereta api, ditemukan bahwa ketiga jenis tekanan tersebut muncul secara nyata dan berkontribusi terhadap kondisi kerja yang rentan terhadap tindakan penyimpangan.

Petugas proyek secara langsung menyampaikan adanya tekanan dari atasan dalam bentuk instruksi informal maupun struktural yang mendorong percepatan pelaksanaan proyek, meskipun harus mengorbankan prosedur dan akurasi pelaporan. Tekanan anggaran juga dirasakan sebagai hambatan yang signifikan, di mana keterbatasan dana memaksa pelaksana mencari "solusi cepat" yang pada akhirnya membuka peluang tindakan manipulatif. Sementara itu, tekanan waktu semakin memperburuk situasi karena proyek yang awalnya direncanakan selesai dalam 10 tahun, molor menjadi 15 tahun tanpa perbaikan manajemen beban kerja.

Selain itu, dari sisi pengguna layanan, sebagian besar penumpang tidak merasakan dampak langsung dari proyek. Namun, terdapat kelompok penumpang dengan intensitas penggunaan tinggi yang menyatakan bahwa perubahan tarif dan ketidakpastian layanan berdampak terhadap aktivitas kerja mereka. Meskipun bukan bukti langsung dari korupsi, temuan ini memperkuat asumsi bahwa manajemen proyek yang buruk dapat

berimplikasi pada penurunan kepuasan publik.

Temuan ini mendukung kerangka teori Fraud Triangle, khususnya pada unsur tekanan, sebagai pendorong utama terjadinya fraud dalam proyek sektor publik. Fraud tidak selalu lahir dari niat individu, tetapi bisa muncul sebagai respons terhadap tekanan organisasi yang berulang dan tidak ditangani dengan sistem pengawasan yang memadai. Oleh karena itu, tekanan yang bersifat struktural harus menjadi perhatian utama dalam upaya pencegahan korupsi, khususnya dalam proyek-proyek strategis nasional yang melibatkan banyak pihak dan sumber daya besar.

Pengalaman empiris yang terungkap dalam penelitian ini menunjukkan pentingnya membangun struktur organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga mampu meredam tekanan internal yang berlebihan. Proyek-proyek publik tampaknya akan lebih terlindungi dari praktik penyimpangan apabila sistem pengawasan berjalan secara independen, waktu pelaksanaan disusun secara realistik, dan hubungan kerja atasan-bawahan diorientasikan pada kolaborasi yang sehat, bukan sekadar instruksi vertikal. Dalam konteks ini, transparansi anggaran, keterlibatan publik, serta perlindungan bagi pelaksana di lapangan menjadi komponen yang krusial dalam memperkuat ketahanan proyek terhadap tekanan yang berpotensi melahirkan korupsi.

## REFEREensi

### Jurnal Utama yang dipakai

Hadi, N. F., & Afandi, N. K. (2021). Literature Review is A Part of Research. *Sultra Educational Journal*, 1(3), 64–71.

### Jurnal Nasional

Djamil, M. (2023). Fraud Triangle terhadap Fraud di Layanan Transportasi Online. *JIEB*, SINTA 4, ISSN 1829-9827.

Hartanto, S., & Rahayu, L. (2023). Faktor yang Mempengaruhi Korupsi dengan Teori Fraud Triangle. *IJBEM*, SINTA 5, ISSN 2807-986X.

Sihombing, J., & Budiartha, I. K. (2020). Fraud Triangle dan Kecurangan Akademik Mahasiswa Akuntansi. *EJA Unud*, SINTA 2, ISSN 2302-8556.

Siregar, A., & Surianti, E. (2020). Pendekripsi Kecurangan Keuangan Perspektif Fraud Triangle pada Perusahaan Infrastruktur. *JAKP*, SINTA 4, ISSN 2621-4884.

Widjaya, D., Hasan, R., & Putri, A. (2021). Peran Lack of Integrity sebagai Pemoderasi Fraud Triangle terhadap Fraudulent Financial Statement. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, SINTA 4, ISSN 2622-2191.

### Jurnal Internasional

Homer, J. (2020). Kombinasi Tekanan, Pengawasan Lemah, dan Rasionalisasi dalam Fraud Proyek Publik. *Jurnal Ilmu Audit Publik*.

Natalia, A., & Kuang, W. (2023). Financial Stability and Fraud Triangle: An Empirical Study. *International Journal of Accounting Research*.

Rahman, A., & Jie, M. (2024). Structural Pressure and Fraud Risk in Developing Countries. *Southeast Asia Journal of Economics*.