

Business Fraud dan Pola Respon Manajemen Pada Sektor Jasa Konstruksi

Nurul Sukawati, Hafiz Rahman, Ma'ruf

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas



Abstract

This study aims to examine business fraud practices and management response patterns in the construction services sector, particularly in government projects in West Sumatra. Using a qualitative phenomenological approach, this study explores the perceptions of six construction services company leaders through in-depth interviews. The results show that fraud practices in the construction sector are influenced by external pressures, weak supervision, and individual characteristics within the organization. Management response patterns to fraud are classified into four categories: defensive, corrective, strategic, and ethical enhancement. Additionally, minimalist (pragmatic) and maximalist (idealistic) individual types play a role in shaping managerial perceptions and strategies in addressing fraud. These findings reinforce the relevance of integrating Agency Theory, Theory of Planned Behavior, and Institutional Theory in explaining the dynamics of fraud and ethical governance in the construction sector. This research provides important implications for strengthening internal control systems, fostering an integrity-driven organizational culture, and developing ethics-oriented leadership.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik *business fraud* dan pola respon manajemen pada sektor jasa konstruksi, khususnya dalam proyek-proyek pemerintah di Sumatera Barat. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi, penelitian ini menggali persepsi enam pimpinan perusahaan jasa konstruksi melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *fraud* dalam sektor konstruksi dipengaruhi oleh tekanan eksternal, lemahnya pengawasan, serta karakter individu dalam organisasi. Pola respon manajemen terhadap *fraud* diklasifikasikan ke dalam empat kategori: defensif, korektif, strategis, dan peningkatan etika. Selain itu, tipe individu minimalis (pragmatis) dan maksimalis (idealis) berperan dalam membentuk persepsi dan strategi manajerial dalam menghadapi kecurangan. Temuan ini memperkuat relevansi integrasi antara *Agency Theory*, *Theory of Planned Behavior*, dan *Institutional Theory* dalam menjelaskan dinamika *fraud* dan tata kelola etis di sektor konstruksi. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi penguatan sistem pengendalian internal, pembentukan budaya organisasi yang berintegritas, serta pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada etika.

Kata kunci: *fraud*, jasa konstruksi, respon manajemen, tipe individu, etika bisnis, tata kelola, pendekatan fenomenologi

Keywords: *fraud, construction services, managerial response, individual type, business ethics, governance, phenomenological approach*

Corresponding author: Hafiz Rahman (hafizrahman@eb.unand.ac.id)

Pendahuluan

Industri jasa konstruksi merupakan sektor strategis yang memainkan peran penting dalam pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan ekonomi nasional. Proyek konstruksi melibatkan berbagai tahapan kompleks, mulai dari perencanaan, pengadaan, pelaksanaan, hingga pengawasan, yang semuanya membutuhkan koordinasi lintas sektor dan aktor. Kompleksitas ini menjadikan sektor konstruksi rentan

terhadap berbagai bentuk penyimpangan, termasuk praktik *fraud* atau kecurangan yang dapat merusak integritas proyek dan menghambat pencapaian tujuan pembangunan.

Di Indonesia, pengelolaan jasa konstruksi telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa Konstruksi, yang menetapkan klasifikasi usaha berdasarkan nilai proyek dan kapasitas badan usaha. Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 2021 lebih lanjut mengatur kualifikasi usaha berdasarkan nilai pekerjaan, dengan batasan proyek kecil hingga Rp2,5 miliar, menengah hingga Rp50 miliar, dan besar di atas Rp50 miliar. Meskipun regulasi telah dirancang untuk menjamin mutu dan akuntabilitas, praktik korupsi dan kecurangan tetap menjadi tantangan serius dalam pelaksanaan proyek konstruksi, terutama yang bersumber dari anggaran negara.

Menurut data Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), pada tahun 2023 terdapat 161 kasus korupsi yang ditangani, dengan 62 di antaranya terkait pengadaan barang dan jasa. Di Sumatera Barat, kasus korupsi proyek pembangunan rumah susun di Kabupaten Sijunjung dan pengadaan alat praktik siswa SMK menjadi contoh nyata bagaimana proyek konstruksi dapat menjadi ladang penyimpangan jika tidak diawasi secara ketat (Databoks, 2023). Kerugian negara yang ditimbulkan dari kasus-kasus tersebut mencapai miliaran rupiah, menunjukkan bahwa pengendalian internal dan tata kelola yang baik belum sepenuhnya efektif.

Fraud dalam sektor konstruksi tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga berdampak pada kualitas infrastruktur, keselamatan publik, dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), jenis *fraud* yang umum terjadi meliputi korupsi, penyalahgunaan aset (*asset misappropriation*), dan kecurangan laporan keuangan (*fraudulent statements*) (ACFE, 2012). Dalam konteks konstruksi, bentuk korupsi seperti manipulasi tender, suap, nepotisme, dan konflik kepentingan sering kali menjadi praktik yang sulit dideteksi namun berdampak besar (Owusu et al., 2019).

Teori-teori klasik tentang *fraud* seperti *Fraud Triangle* (Cressey, 1953), *Fraud Diamond* (Wolfe & Hermanson, 2004), dan *Fraud Pentagon* (Marks, 2012) memberikan kerangka konseptual untuk memahami motivasi pelaku kecurangan. Ketiga teori tersebut menyoroti faktor-faktor seperti tekanan, kesempatan, rasionalisasi, kemampuan, dan arogansi sebagai pemicu utama terjadinya *fraud*. Dalam praktiknya, pelaku *fraud* sering kali berada pada posisi strategis dalam organisasi, memiliki akses terhadap informasi dan sumber daya, serta mampu memanipulasi sistem pengawasan yang lemah.

Selain pendekatan teoritis tentang *fraud*, pemahaman terhadap pola respon manajemen menjadi penting untuk merumuskan strategi pencegahan dan penanganan kecurangan. Schnatterly et al. (2018) mengidentifikasi empat pola respon manajemen terhadap *fraud*, yaitu respons defensif, korektif, strategis, dan peningkatan etika serta tata kelola perusahaan. Respons defensif mencakup penyangkalan keterlibatan dan pengalihan kesalahan, sedangkan respons korektif melibatkan restrukturisasi manajemen dan penguatan sistem pengawasan. Respons strategis berfokus pada manajemen krisis dan pemulihan reputasi, sementara peningkatan etika menekankan pembentukan budaya organisasi yang berintegritas.

Dalam konteks Indonesia, tekanan eksternal seperti persaingan bisnis, ekspektasi pemegang saham, dan budaya organisasi yang permisif terhadap praktik tidak etis turut memengaruhi pola respon manajemen. Sudibyo (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *fraud*, karena mendorong transparansi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter atau *laissez-faire* cenderung meningkatkan risiko kecurangan karena minimnya pengawasan dan akuntabilitas.

Penelitian ini juga mengkaji tipe individu dalam organisasi sebagai faktor yang memengaruhi persepsi dan respon terhadap *fraud*. Clemente et al. (2024) membedakan individu berdasarkan pendekatan minimalis (pragmatis) dan maksimalis (idealis). Individu pragmatis cenderung hanya menganggap tindakan ilegal sebagai korupsi, sementara individu idealis memiliki standar etika yang lebih tinggi dan lebih sensitif terhadap berbagai bentuk penyimpangan. Pemahaman terhadap tipe individu ini penting untuk merancang strategi pengendalian internal yang sesuai dengan karakteristik sumber daya manusia dalam organisasi.

Dalam kerangka teori *Agency*, hubungan antara prinsipal (pemerintah) dan agen (kontraktor) sering kali diwarnai oleh konflik kepentingan dan asimetri informasi. Ketidakseimbangan ini membuka peluang bagi agen untuk bertindak oportunistik, terutama jika sistem pengawasan lemah dan insentif tidak selaras. Eisenhardt (1989) menekankan bahwa *Agency Theory* dapat menjelaskan mengapa *fraud* terjadi secara struktural, namun tidak cukup untuk memahami keputusan individu dalam situasi etis yang kompleks.

Oleh karena itu, *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang dikembangkan oleh Ajzen (1991) digunakan untuk melengkapi pemahaman tentang perilaku individu dalam menghadapi dilema etika. TPB menjelaskan bahwa niat seseorang untuk melakukan tindakan dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam konteks konstruksi, individu yang berada dalam lingkungan kerja permisif dan merasa bahwa tindakan *fraud* tidak akan dikenai sanksi cenderung memiliki niat yang lebih tinggi untuk melakukan penyimpangan (Zulaikha et al., 2019).

Selain itu, *Institutional Theory* memberikan perspektif tentang bagaimana tekanan eksternal dari regulasi, budaya profesional, dan ekspektasi publik membentuk perilaku organisasi. Twishime & Mbonigaba (2025) menunjukkan bahwa penerapan sistem *e-procurement* dapat menurunkan praktik *fraud* secara signifikan, namun efektivitasnya tergantung pada internalisasi nilai-nilai etika dalam organisasi. Tanpa komitmen terhadap integritas, kepatuhan terhadap regulasi hanya bersifat simbolik (*symbolic compliance*) dan tidak mampu mencegah penyimpangan secara substansial.

Dalam praktiknya, perusahaan jasa konstruksi di Sumatera Barat yang menangani proyek pemerintah melalui tender, *e-katalog*, dan penunjukan langsung menghadapi tantangan besar dalam menjaga integritas dan transparansi. Nilai proyek yang bervariasi dari Rp200 juta hingga Rp10 miliar membuka peluang terjadinya kecurangan, terutama jika pengawasan tidak berjalan optimal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji lebih dalam mengenai praktik *business fraud* dalam sektor konstruksi, serta mengidentifikasi tipe individu dan pola respon manajemen yang diambil oleh pimpinan perusahaan.

Dengan pendekatan kualitatif dan wawancara mendalam terhadap enam informan yang merupakan pimpinan perusahaan jasa konstruksi di Kota Padang, penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi dan strategi manajemen dalam menghadapi *fraud*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan studi anti-*fraud*, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam membangun sistem pengendalian internal yang efektif dan budaya kerja yang berintegritas.

Literatur Review

Fenomena *fraud* dalam sektor jasa konstruksi telah menjadi perhatian utama dalam studi manajemen dan tata kelola proyek. Kompleksitas proyek konstruksi yang melibatkan banyak pihak, nilai kontrak yang besar, serta tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu dan anggaran, menjadikan sektor ini sangat rentan terhadap praktik kecurangan. Untuk memahami secara komprehensif bagaimana *fraud* terjadi dan bagaimana manajemen meresponsnya, kajian literatur ini mengintegrasikan beberapa pendekatan teoritis, yaitu *Agency Theory*, *Theory of Planned Behavior* (TPB), dan *Institutional Theory*, serta teori-teori tentang *fraud* seperti *Fraud Triangle*, *Fraud Diamond*, dan *Fraud Pentagon*.

Secara struktural, *Agency Theory* menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemberi kerja, seperti pemerintah) dan agen (pelaksana proyek, seperti kontraktor) yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa ketidakseimbangan informasi dan perbedaan tujuan antara kedua pihak dapat memicu perilaku oportunistik dari agen. Dalam konteks proyek konstruksi, agen memiliki akses terhadap informasi teknis dan operasional yang tidak sepenuhnya diketahui oleh prinsipal, sehingga membuka peluang untuk melakukan manipulasi, seperti pengurangan volume pekerjaan, penggunaan material di bawah standar, atau penggelembungan anggaran. Eisenhardt (1989) menambahkan bahwa pengawasan yang lemah dan insentif yang tidak selaras memperbesar risiko terjadinya *fraud*.

Namun, *Agency Theory* belum mampu menjelaskan secara utuh mengapa individu dalam organisasi memilih untuk melakukan kecurangan atau tidak. Oleh karena itu, pendekatan perilaku seperti *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1991) digunakan untuk memahami proses pengambilan keputusan etis. TPB menyatakan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh tiga komponen utama: sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Dalam sektor konstruksi, sikap permisif terhadap korupsi, norma sosial yang mendukung praktik tidak etis, serta persepsi bahwa tindakan tersebut tidak akan dikenai sanksi, menjadi faktor pendorong utama terjadinya *fraud* (Zulaikha et al., 2019). Studi oleh Boczko (2025) menunjukkan bahwa TPB efektif dalam memprediksi niat pelanggaran etika, bahkan dalam lingkungan profesional yang penuh tekanan.

Lebih lanjut, *Institutional Theory* memberikan perspektif tentang bagaimana tekanan eksternal dari regulasi, budaya organisasi, dan norma industri membentuk perilaku organisasi. Twishime & Mbonigaba (2025) menunjukkan bahwa penerapan sistem *e-procurement* dalam pengadaan publik dapat menurunkan praktik *fraud* hingga 66,7%, karena sistem digital mampu mengurangi intervensi manual dan meningkatkan transparansi. Namun, mereka juga menekankan bahwa kepatuhan terhadap

regulasi sering kali bersifat simbolik (*symbolic compliance*), di mana organisasi hanya menjalankan aturan secara administratif tanpa internalisasi nilai-nilai etika. Penelitian oleh Wijewickrama et al. (2021) dan Monteiro et al. (2022) memperkuat temuan ini, bahwa perubahan perilaku tidak akan terjadi jika tidak disertai dengan transformasi budaya organisasi yang mendalam.

Dalam memahami motivasi pelaku *fraud*, teori-teori klasik seperti *Fraud Triangle* (Cressey, 1953) menyebutkan tiga faktor utama: tekanan (*pressure*), kesempatan (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*). Wolfe dan Hermanson (2004) mengembangkan teori ini menjadi *Fraud Diamond* dengan menambahkan elemen kemampuan (*capability*), sementara Marks (2012) memperluasnya menjadi *Fraud Pentagon* dengan menambahkan faktor arogansi (*arrogance*). Kelima elemen ini memberikan kerangka analitis yang kuat untuk memahami mengapa individu dalam posisi strategis, seperti CEO atau manajer proyek, dapat tergoda untuk melakukan kecurangan, terutama jika mereka memiliki akses terhadap sumber daya, kepercayaan dari pemilik proyek, dan kemampuan untuk memanipulasi sistem pengawasan.

Dalam konteks manajerial, respons terhadap *fraud* tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga strategis. Schnatterly et al. (2018) mengidentifikasi empat pola respon manajemen terhadap *fraud*: respons defensif, korektif, strategis, dan peningkatan etika serta tata kelola perusahaan. Respons defensif mencakup penyangkalan keterlibatan dan pengalihan kesalahan, sedangkan respons korektif melibatkan restrukturisasi manajemen dan penguatan sistem pengawasan. Respons strategis berfokus pada manajemen krisis dan pemulihan reputasi, sementara peningkatan etika menekankan pembentukan budaya organisasi yang berintegritas. Sudibyo (2020) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis lebih efektif dalam mencegah *fraud* dibandingkan gaya otoriter atau *laissez-faire*, karena mendorong partisipasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, tipe individu dalam organisasi juga memengaruhi pola respon terhadap *fraud*. Clemente et al. (2024) membedakan individu berdasarkan pendekatan minimalis (pragmatis) dan maksimalis (idealis). Individu pragmatis cenderung hanya menganggap tindakan ilegal sebagai korupsi, sementara individu idealis memiliki standar etika yang lebih tinggi dan lebih sensitif terhadap berbagai bentuk penyimpangan. Ferrell et al. (2011) menyatakan bahwa individu dengan orientasi idealis lebih cenderung membuat keputusan berdasarkan prinsip moral universal, sementara individu pragmatis lebih fleksibel dan menyesuaikan nilai-nilai etika dengan situasi.

Dalam sektor konstruksi, pemahaman terhadap tipe individu dan pola respon manajemen menjadi penting untuk merancang strategi pencegahan *fraud* yang efektif. Penelitian oleh Kassem (2022) menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan memiliki peran penting dalam menetapkan *tone at the top*, yaitu menciptakan lingkungan kerja berbasis integritas dan etika. Struktur kepemilikan yang tersebar dan keberagaman dalam dewan direksi juga berkontribusi dalam mengurangi risiko *fraud*. Penggunaan teknologi seperti *data analytics* dan kecerdasan buatan dalam sistem pengawasan dapat membantu mendeteksi pola transaksi mencurigakan secara dini.

Dengan mengintegrasikan pendekatan teoritis dan temuan empiris, kajian literatur ini menunjukkan bahwa *fraud* dalam sektor konstruksi merupakan hasil dari interaksi antara struktur organisasi (*Agency*

Theory), proses pengambilan keputusan individu (*TPB*), tekanan institusional (*Institutional Theory*), serta karakteristik pelaku dan budaya organisasi. Oleh karena itu, strategi pencegahan dan penanganan *fraud* harus bersifat multidimensi, mencakup penguatan sistem pengawasan, pembentukan budaya etika, peningkatan kapasitas individu, serta penerapan teknologi untuk deteksi dini.

Metode Riset

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi untuk menggali secara mendalam persepsi dan pola respon manajemen terhadap praktik *fraud* dalam sektor jasa konstruksi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami makna subjektif yang diberikan oleh individu terhadap fenomena sosial yang mereka alami secara langsung, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan etis dan respons terhadap kasus korupsi. Sebagaimana dijelaskan oleh Creswell dan Creswell (2014), pendekatan fenomenologi bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman hidup individu dan bagaimana mereka memberikan makna terhadap pengalaman tersebut, sehingga sangat relevan untuk mengkaji dinamika internal dalam organisasi konstruksi yang kompleks.

Objek penelitian ini adalah pimpinan atau CEO perusahaan jasa konstruksi yang aktif mengikuti proyek pemerintah di wilayah Sumatera Barat, khususnya di Kota Padang. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada tingginya intensitas proyek infrastruktur yang dibiayai oleh anggaran negara maupun daerah, serta tingginya potensi risiko *fraud* yang menyertainya. Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposif, dengan kriteria utama yaitu memiliki posisi strategis dalam pengambilan keputusan perusahaan dan pengalaman langsung dalam menghadapi tekanan etis serta pengelolaan proyek pemerintah. Jumlah informan yang diwawancarai sebanyak enam orang, sesuai dengan rekomendasi Creswell dan Creswell (2014) yang menyarankan jumlah partisipan dalam studi fenomenologi berkisar antara lima hingga sepuluh orang untuk mencapai kedalaman data yang optimal.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan format semi-terstruktur. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi jawaban informan secara fleksibel, sambil tetap menjaga fokus pada konstruk utama penelitian, yaitu tipe individu dan pola respon manajemen terhadap *fraud*. Panduan wawancara disusun berdasarkan definisi operasional dari masing-masing konstruk, yang mencakup persepsi terhadap praktik korupsi, gaya kepemimpinan, strategi pengambilan keputusan etis, serta pengalaman dalam menghadapi tekanan internal maupun eksternal. Selain wawancara, data juga diperoleh melalui dokumentasi berupa catatan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan konteks penelitian.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, sebagaimana lazim dalam pendekatan kualitatif. Peneliti berperan aktif dalam proses pengumpulan, interpretasi, dan analisis data, dengan tetap menjaga objektivitas dan keterbukaan terhadap makna yang muncul dari pengalaman informan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan tiga kriteria validitas kualitatif menurut Moleong (2018), yaitu kredibilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi data, diskusi dengan pembimbing, dan konfirmasi kepada informan. Transferabilitas dicapai

dengan memberikan deskripsi kontekstual yang rinci, sehingga hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks serupa. Sementara itu, konfirmabilitas dijaga dengan menyusun dokumentasi proses penelitian secara transparan dan sistematis.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *thematic analysis*, yaitu teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, dan menginterpretasi pola atau tema dalam data kualitatif. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menemukan makna yang tersembunyi di balik narasi informan, serta menghubungkannya dengan kerangka teori yang digunakan. Proses analisis dimulai dengan transkripsi hasil wawancara, dilanjutkan dengan proses koding untuk mengelompokkan data ke dalam tema-tema utama, seperti respons defensif, korektif, strategis, dan peningkatan etika. Selanjutnya, tema-tema tersebut dianalisis secara mendalam untuk memahami hubungan antara tipe individu, persepsi terhadap *fraud*, dan pola respon manajemen. Untuk mendukung proses ini, peneliti menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus yang membantu dalam memetakan hubungan antar tema dan memvisualisasikan pola-pola yang muncul dari data.

Dengan pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif dan kontekstual mengenai bagaimana pimpinan perusahaan jasa konstruksi memaknai dan merespons praktik *fraud* dalam proyek pemerintah. Selain itu, metodologi ini juga memungkinkan peneliti untuk mengungkap dinamika internal organisasi yang tidak selalu tampak dalam data kuantitatif, seperti nilai-nilai etika, tekanan sosial, dan strategi adaptif yang digunakan oleh pelaku usaha dalam menghadapi dilema moral di sektor konstruksi.

Hasil dan Analisis

a. Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap enam pimpinan perusahaan jasa konstruksi yang aktif mengikuti proyek pemerintah di Kota Padang, Sumatera Barat. Wawancara dilakukan untuk menggali persepsi mereka terhadap praktik *fraud* dalam sektor konstruksi, serta memahami pola respon manajemen yang mereka ambil dalam menghadapi situasi etis dan tekanan eksternal. Analisis data dilakukan dengan pendekatan *thematic analysis*, yang menghasilkan beberapa tema utama, yaitu tipe individu, persepsi terhadap *fraud*, dan pola respon manajemen yang terdiri dari respons defensif, korektif, strategis, serta peningkatan etika dan tata kelola perusahaan.

Temuan pertama menunjukkan bahwa tipe individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap cara pimpinan memaknai dan merespons praktik *fraud*. Informan dengan orientasi idealis cenderung menunjukkan sikap tegas terhadap penyimpangan, menolak kompromi terhadap mutu dan etika, serta lebih memilih mundur dari proyek yang berpotensi melanggar aturan. Sebaliknya, informan dengan pendekatan pragmatis lebih fleksibel dalam menyikapi tekanan, dan dalam beberapa kasus menunjukkan toleransi terhadap praktik seperti pemberian uang pelicin atau hubungan personal dengan pejabat, selama tidak secara langsung melanggar hukum. Pola ini sejalan dengan klasifikasi Clemente et al. (2024) mengenai individu minimalis dan maksimalis dalam memaknai korupsi.

Dalam hal persepsi terhadap *fraud*, sebagian besar informan menyadari bahwa praktik korupsi dalam proyek konstruksi bukan hanya merugikan negara, tetapi juga merusak kualitas pekerjaan dan kepercayaan publik. Namun, terdapat perbedaan dalam cara mereka menilai tingkat keparahan tindakan tersebut. Informan dengan pengalaman panjang di sektor konstruksi cenderung lebih kritis dan reflektif, menyebut bahwa praktik seperti manipulasi volume, pengurangan mutu, dan pengaturan pemenang tender sudah menjadi “rahasia umum” yang sulit diberantas tanpa reformasi sistemik. Informan lainnya menekankan bahwa tekanan untuk memenuhi target keuangan dan persaingan yang ketat sering kali menjadi pemicu utama terjadinya penyimpangan, terutama jika perusahaan tidak memiliki sistem pengawasan internal yang kuat.

Pola respon manajemen terhadap *fraud* juga menunjukkan variasi yang menarik. Respons defensif muncul dalam bentuk penyangkalan keterlibatan, pengalihan kesalahan kepada pihak lain, atau pembiaran terhadap praktik yang dianggap “biasa”. Informan yang menunjukkan respons ini umumnya berada dalam posisi yang tertekan secara struktural, baik karena keterbatasan modal, tekanan dari pemilik proyek, maupun budaya organisasi yang permisif terhadap praktik tidak etis. Respons korektif ditunjukkan oleh informan yang secara aktif melakukan perbaikan sistem, seperti peningkatan pengawasan, revisi prosedur pengadaan, dan penerapan kebijakan *zero tolerance* terhadap kecurangan. Respons strategis terlihat pada informan yang memilih untuk membangun reputasi perusahaan melalui kualitas kerja, komunikasi publik yang transparan, serta kolaborasi dengan regulator untuk menunjukkan komitmen terhadap tata kelola yang baik.

Menariknya, sebagian besar informan menyatakan bahwa penyelesaian kasus *fraud* sering kali diupayakan secara internal terlebih dahulu, terutama jika pelaku merupakan bagian dari tim atau memiliki hubungan personal dengan pimpinan. Penyelesaian internal dilakukan melalui klarifikasi, peringatan, atau perbaikan langsung di lapangan, dengan tujuan menghindari eskalasi ke ranah hukum atau media. Namun, jika kasus sudah menjadi sorotan publik atau melibatkan kerugian negara, maka pelaporan kepada aparat penegak hukum dianggap sebagai langkah yang tidak dapat dihindari. Hal ini menunjukkan adanya ambivalensi dalam penerapan prinsip etika, di mana kepentingan organisasi dan relasi sosial sering kali menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks gaya kepemimpinan, informan yang menerapkan pendekatan demokratis dan partisipatif cenderung lebih terbuka terhadap masukan tim, serta lebih konsisten dalam menjaga integritas dan mutu pekerjaan. Mereka juga lebih aktif dalam membangun budaya kerja yang etis dan profesional. Sebaliknya, informan dengan gaya kepemimpinan otoriter atau *laissez-faire* menunjukkan kecenderungan untuk mengambil keputusan secara sepihak, atau membiarkan tim bekerja tanpa pengawasan yang memadai, yang berpotensi membuka ruang bagi praktik *fraud*.

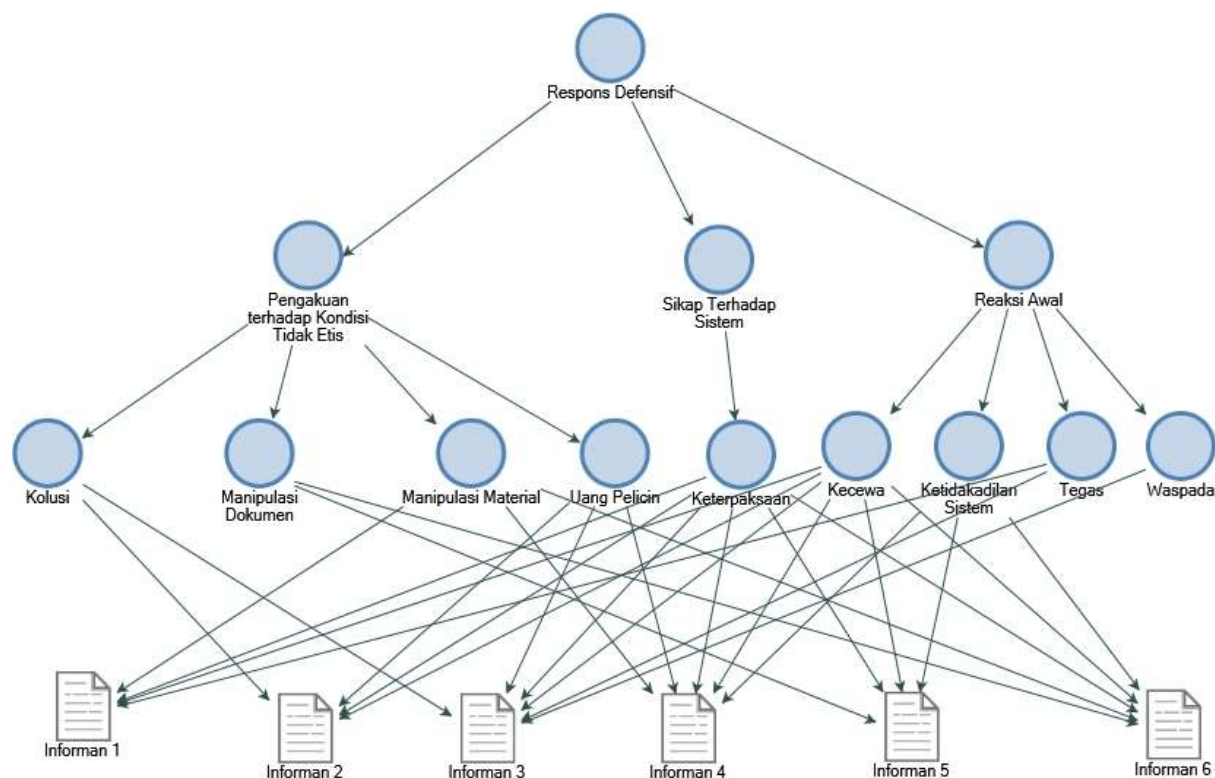
Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tipe individu, persepsi terhadap *fraud*, dan pola respon manajemen saling berkaitan dalam membentuk dinamika pengambilan keputusan di sektor jasa konstruksi. Faktor-faktor seperti tekanan eksternal, budaya organisasi, sistem pengawasan, dan nilai-nilai etika personal menjadi determinan utama dalam menentukan apakah pimpinan perusahaan akan mengambil sikap tegas terhadap kecurangan, atau justru membiarkan praktik tersebut berlangsung

demis kelangsungan bisnis. Temuan ini memperkuat relevansi integrasi antara *Agency Theory*, *Theory of Planned Behavior*, dan *Institutional Theory* dalam memahami kompleksitas *fraud* dan strategi manajerial dalam sektor konstruksi.

Pola Respon Manajemen

Respon Defensif

Untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana pimpinan perusahaan jasa konstruksi merespons praktik *fraud*, penelitian ini mengidentifikasi dan memetakan pola respon manajemen berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap enam informan. Salah satu pola yang paling dominan ditemukan adalah respon defensif, yaitu sikap manajerial yang cenderung menyangkal keterlibatan, mengalihkan tanggung jawab, atau menormalisasi praktik kecurangan sebagai bagian dari dinamika bisnis konstruksi. Respon ini muncul sebagai bentuk adaptasi terhadap tekanan eksternal, lemahnya sistem pengawasan, serta budaya organisasi yang permisif terhadap praktik tidak etis.



Gambar 1 Respon Defensif

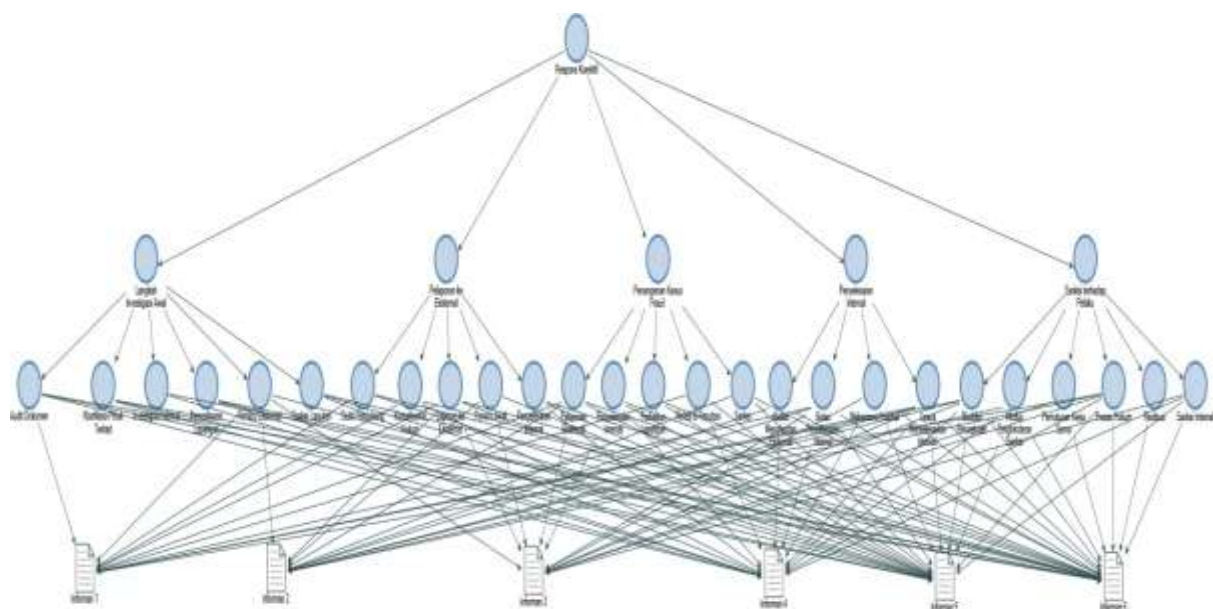
Sumber: Visualisasi Data *Project NVivo 12 Plus*

Gambar 1 tersebut menyajikan visualisasi hasil analisis tematik menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus, yang menunjukkan hubungan antara elemen-elemen utama dalam pola respon defensif. Visualisasi ini menggambarkan bagaimana faktor-faktor seperti tekanan situasional, rasionalisasi perilaku, dan persepsi terhadap sistem yang tidak adil membentuk sikap pasif atau pembelaan diri dari pimpinan perusahaan ketika menghadapi indikasi *fraud*. Pemetaan ini menjadi penting untuk

memahami bahwa respon defensif bukan semata-mata bentuk penolakan, tetapi juga refleksi dari keterbatasan struktural dan dilema moral yang dihadapi oleh pelaku usaha dalam sektor konstruksi.

Respon Korektif

Sebagai bagian dari upaya memahami strategi manajerial dalam menghadapi praktik *fraud* di sektor jasa konstruksi, penelitian ini mengidentifikasi pola respon korektif yang diambil oleh pimpinan perusahaan ketika indikasi kecurangan terdeteksi. Respon korektif mencerminkan komitmen manajemen untuk memperbaiki sistem, meningkatkan pengawasan, dan menegakkan akuntabilitas melalui tindakan nyata. Langkah-langkah yang termasuk dalam kategori ini antara lain adalah restrukturisasi internal, revisi prosedur pengadaan, penerapan kebijakan *zero tolerance*, serta penguatan sistem pelaporan dan audit.



Gambar 2 Respon Korektif

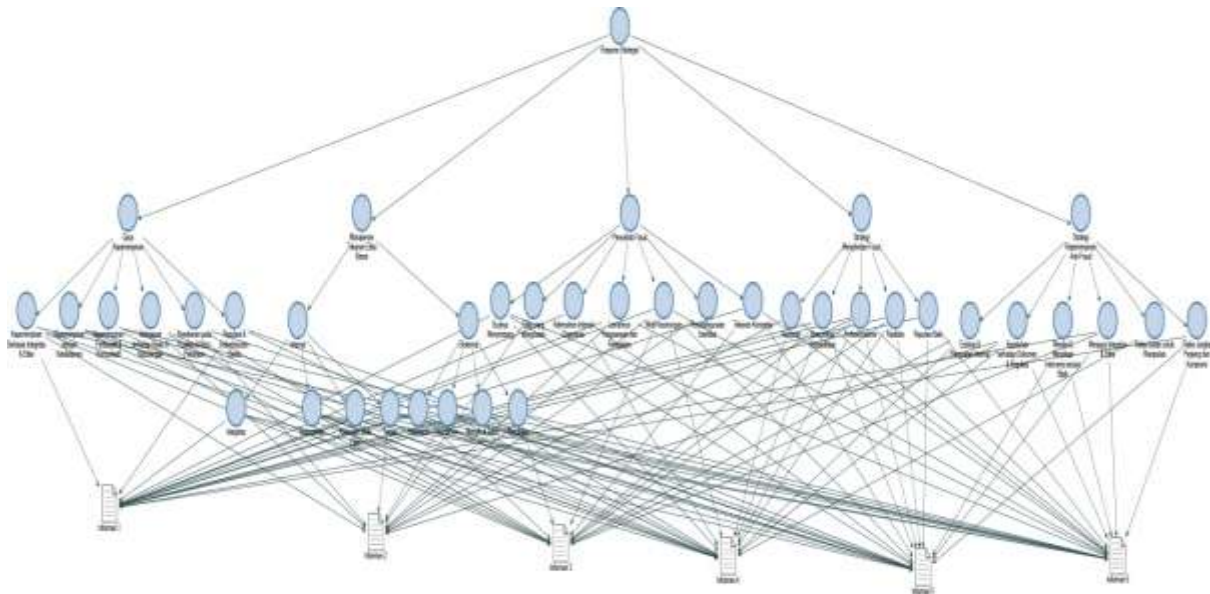
Sumber: Visualisasi Data *Project NVivo 12 Plus*

Gambar 2 menyajikan hasil visualisasi tematik dari analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus. Visualisasi ini menggambarkan hubungan antara elemen-elemen utama dalam pola respon korektif, seperti penanganan kasus *fraud*, langkah investigasi awal, pemberian sanksi terhadap pelaku, pelaporan kepada pihak eksternal, dan penyelesaian internal. Pemetaan ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan tidak hanya bereaksi terhadap *fraud* secara administratif, tetapi juga secara strategis dengan membangun sistem yang lebih transparan dan berintegritas. Dengan demikian, respon korektif menjadi indikator penting dari keseriusan manajemen dalam menciptakan tata kelola proyek yang bersih dan bertanggung jawab.

Respon Strategis

Selain respons defensif dan korektif, penelitian ini juga menemukan bahwa sebagian pimpinan perusahaan jasa konstruksi mengambil langkah yang lebih proaktif dan berorientasi jangka panjang

dalam menghadapi praktik *fraud*, yang dikategorikan sebagai respon strategis. Respon ini mencerminkan kesadaran manajerial untuk tidak hanya menyelesaikan masalah secara teknis, tetapi juga membangun sistem dan reputasi perusahaan yang tahan terhadap tekanan eksternal dan risiko etis. Strategi yang diambil meliputi manajemen krisis, penyesuaian insentif manajerial, kolaborasi dengan regulator, serta penguatan komunikasi publik untuk memulihkan kepercayaan pemangku kepentingan.



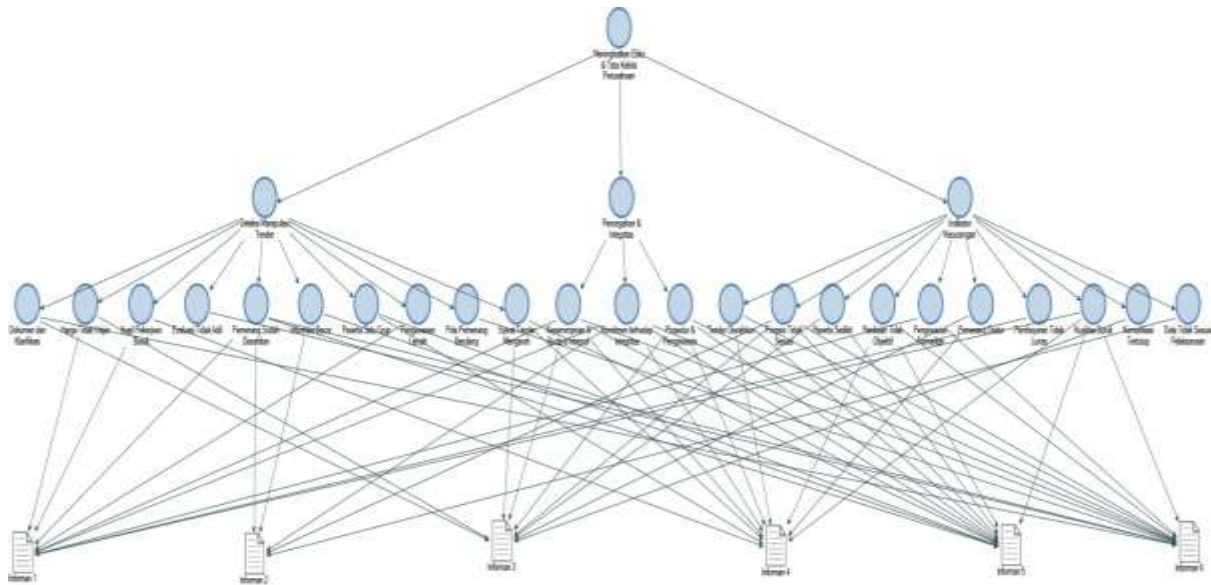
Gambar 3 Respon Strategis

Sumber: Visualisasi Data *Project NVivo 12 Plus*

Gambar 3 menyajikan hasil pemetaan tematik dari analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus, yang menggambarkan elemen-elemen utama dalam pola respon strategis. Visualisasi ini menunjukkan bagaimana pimpinan perusahaan mengelola tekanan dari lingkungan eksternal, menyesuaikan gaya kepemimpinan, serta merancang strategi anti-*fraud* yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif dan transformatif. Dengan demikian, respon strategis menjadi indikator penting dari kapasitas adaptif dan kepemimpinan etis dalam sektor jasa konstruksi yang sarat dengan tantangan moral dan struktural.

Respon Peningkatan Etika Dan Tata Kelola Perusahaan

Sebagai bagian dari strategi jangka panjang dalam menghadapi risiko *fraud* di sektor jasa konstruksi, beberapa pimpinan perusahaan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pembentukan budaya organisasi yang berintegritas. Pola ini dikategorikan sebagai respon peningkatan etika dan tata kelola perusahaan, yang tidak hanya berfokus pada penanganan kasus secara teknis, tetapi juga pada transformasi nilai dan sistem internal perusahaan. Langkah-langkah yang diambil meliputi penegakan kode etik, penguatan peran dewan direksi dan komite audit, penerapan sistem pelaporan yang aman (*whistleblowing system*), serta penggunaan teknologi untuk deteksi dini terhadap anomali keuangan.



Gambar 4 Meningkatkan Etika dan Tata Kelola Perusahaan

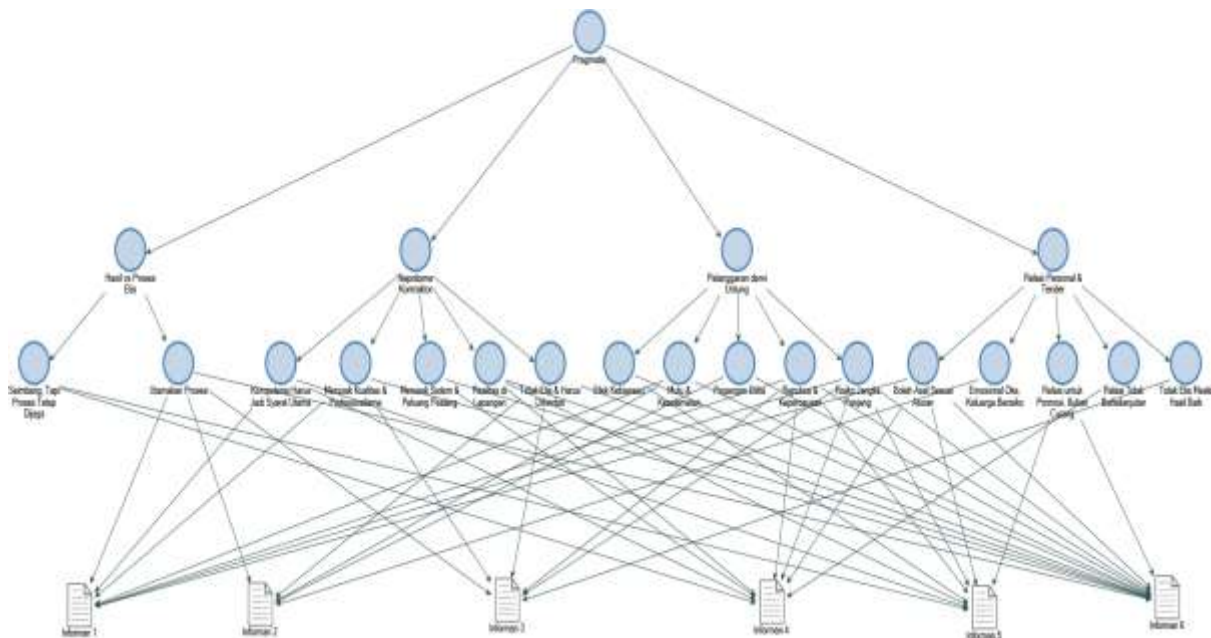
Sumber: Visualisasi Data *Project NVivo 12 Plus*

Gambar 4 menyajikan hasil pemetaan tematik dari analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus, yang menggambarkan elemen-elemen utama dalam pola respon ini. Visualisasi tersebut menunjukkan bagaimana pimpinan perusahaan berperan dalam menetapkan *tone at the top*, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang menjunjung tinggi transparansi, akuntabilitas, dan kejujuran. Respon ini menjadi indikator penting dari keseriusan manajemen dalam membangun sistem tata kelola yang tidak hanya patuh secara prosedural, tetapi juga berakar pada nilai-nilai etika yang kuat dan berkelanjutan.

Tipe Individu

Tipe individu minimalis atau cenderung pragmatis

Selain memetakan pola respon manajemen terhadap *fraud*, penelitian ini juga menyoroti pentingnya karakteristik individu dalam organisasi, khususnya dalam membentuk persepsi dan sikap terhadap praktik kecurangan. Salah satu temuan utama adalah adanya tipe individu minimalis atau cenderung pragmatis di lingkungan perusahaan jasa konstruksi. Individu dengan tipe ini umumnya hanya menganggap tindakan yang secara eksplisit melanggar hukum sebagai korupsi, sementara berbagai bentuk penyimpangan etika yang tidak diatur secara tegas dalam regulasi sering kali dianggap sebagai bagian dari strategi bisnis atau “kelaziman” di lapangan.



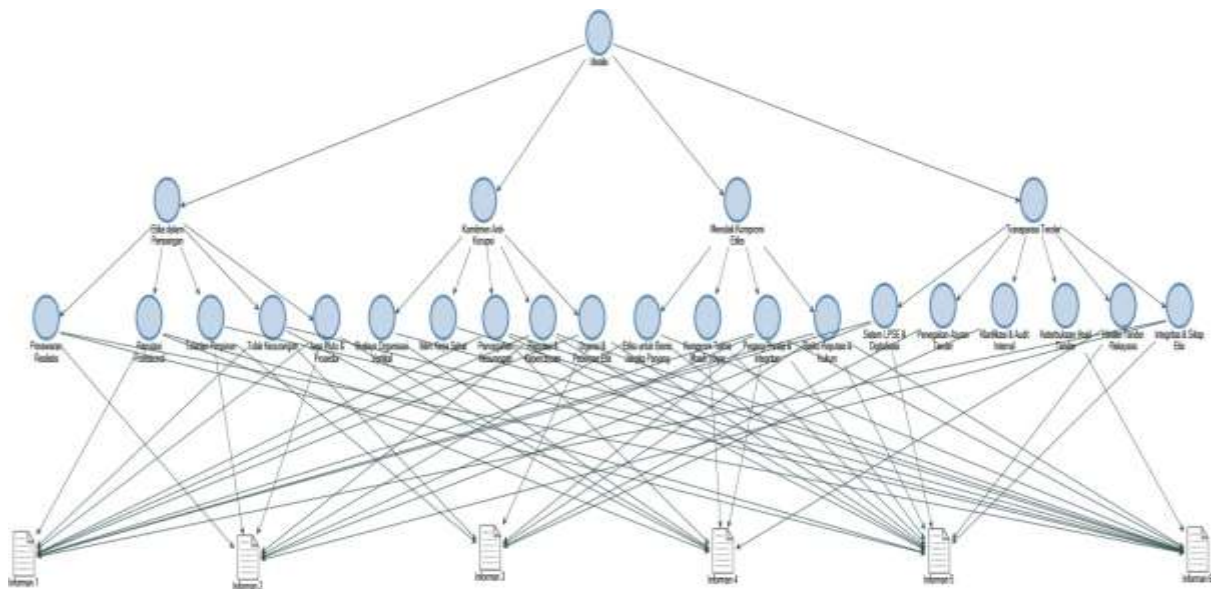
Gambar 5 Tipe Individu Minimalis (Cenderung Pragmatis)

Sumber: Visualisasi Data *Project NVivo 12 Plus*

Gambar 5 menyajikan hasil pemetaan tematik dari analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus, yang menggambarkan ciri-ciri utama individu minimalis atau pragmatis dalam konteks pengambilan keputusan etis. Visualisasi ini menunjukkan bagaimana individu dengan tipe ini cenderung menyesuaikan standar etika dengan situasi, lebih fokus pada hasil akhir, dan seringkali mengabaikan praktik tidak etis selama tidak menimbulkan risiko hukum langsung. Pola pikir pragmatis ini berpengaruh pada rendahnya kecenderungan untuk melaporkan atau menolak praktik *fraud* yang dianggap “biasa” dalam dunia konstruksi, sehingga dapat menjadi tantangan tersendiri dalam upaya membangun budaya organisasi yang bersih dan berintegritas.

Tipe individu maksimalis atau cenderung idealis

Sebagai kelanjutan dari analisis karakter individu dalam organisasi, penelitian ini juga mengidentifikasi tipe individu maksimalis atau cenderung idealis, yang memiliki sensitivitas tinggi terhadap isu etika dan integritas dalam pelaksanaan proyek konstruksi. Individu dengan tipe ini tidak hanya menganggap tindakan ilegal sebagai bentuk korupsi, tetapi juga menilai berbagai perilaku tidak etis—meskipun tidak secara eksplisit melanggar hukum—sebagai bentuk penyimpangan yang harus ditolak. Mereka cenderung memiliki komitmen moral yang kuat, berpegang pada prinsip kejujuran, dan menunjukkan keberanian untuk melaporkan atau menolak praktik yang bertentangan dengan nilai-nilai etika.



Gambar 6 Tipe Individu Maksimalis (Cenderung Idealis)

Sumber: Visualisasi Data *Project NVivo 12 Plus*

Gambar 6 menyajikan hasil pemetaan tematik dari analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo 12 Plus, yang menggambarkan ciri-ciri utama individu maksimalis dalam konteks pengambilan keputusan etis. Visualisasi ini menunjukkan bahwa individu dengan tipe idealis lebih konsisten dalam menjaga integritas, lebih kritis terhadap praktik yang menyimpang, dan lebih aktif dalam mendorong perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih transparan dan bertanggung jawab. Dalam konteks manajerial, keberadaan individu maksimalis menjadi aset penting bagi perusahaan, karena mereka berperan sebagai penjaga nilai dan pengarah etika dalam menghadapi tekanan bisnis yang kompleks dan penuh dilema moral.

b. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *fraud* dalam sektor jasa konstruksi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural seperti lemahnya pengawasan dan kompleksitas proyek, tetapi juga oleh karakter individu dan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat relevansi integrasi antara *Agency Theory*, *Theory of Planned Behavior* (TPB), dan *Institutional Theory* dalam menjelaskan dinamika kecurangan dan pola respon manajemen terhadapnya.

Dari perspektif *Agency Theory*, hubungan antara prinsipal dan agen dalam proyek konstruksi sering kali diwarnai oleh ketidakseimbangan informasi dan konflik kepentingan. Ketika pengawasan dari pihak pemberi kerja lemah dan sistem insentif tidak selaras, agen memiliki peluang untuk bertindak oportunistik. Hal ini tercermin dalam temuan lapangan, di mana beberapa pimpinan perusahaan mengakui bahwa praktik manipulasi volume pekerjaan, pengurangan mutu, dan pengaturan pemenang tender merupakan hal yang “biasa” terjadi. Sikap permisif terhadap penyimpangan ini menunjukkan bahwa *agency problem* masih menjadi isu sentral dalam pengadaan proyek pemerintah.

Namun, *Agency Theory* tidak cukup untuk menjelaskan mengapa sebagian pimpinan memilih untuk menolak praktik curang, sementara yang lain cenderung membiarkannya. Di sinilah *Theory of Planned Behavior* memberikan kontribusi penting. TPB menjelaskan bahwa niat individu untuk melakukan atau menolak *fraud* dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Informan dengan orientasi idealis menunjukkan sikap negatif terhadap korupsi, berada dalam lingkungan kerja yang menjunjung tinggi integritas, dan merasa memiliki kontrol untuk menolak tekanan eksternal. Sebaliknya, individu pragmatis cenderung menyesuaikan sikap mereka dengan norma sosial yang berlaku, dan merasa bahwa tindakan curang adalah bagian dari strategi bertahan dalam bisnis konstruksi yang kompetitif.

Temuan ini juga sejalan dengan *Institutional Theory*, yang menyoroti bagaimana tekanan eksternal dari regulasi, budaya industri, dan ekspektasi publik membentuk perilaku organisasi. Meskipun sistem *e-procurement* telah diterapkan untuk meningkatkan transparansi, beberapa informan menyatakan bahwa kepatuhan terhadap regulasi sering kali bersifat simbolik. Organisasi menjalankan prosedur administratif untuk memenuhi persyaratan formal, namun tetap mempertahankan praktik informal yang menyimpang. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku tidak akan efektif jika tidak disertai dengan internalisasi nilai-nilai etika dalam budaya organisasi.

Pola respon manajemen terhadap *fraud* yang ditemukan dalam penelitian ini terbagi ke dalam empat kategori, yaitu respons defensif, korektif, strategis, dan peningkatan etika. Respons defensif muncul ketika pimpinan menyangkal keterlibatan, menyalahkan pihak lain, atau membiarkan praktik curang berlalu tanpa tindakan. Respons ini umumnya diambil oleh individu yang berada dalam tekanan tinggi dan merasa tidak memiliki kontrol terhadap sistem. Respons korektif ditunjukkan oleh pimpinan yang berupaya memperbaiki sistem pengawasan, merevisi prosedur pengadaan, dan menerapkan kebijakan *zero tolerance* terhadap kecurangan. Respons strategis melibatkan langkah-langkah komunikasi publik, pemulihan reputasi, dan kolaborasi dengan regulator untuk menunjukkan komitmen terhadap tata kelola yang baik. Sementara itu, peningkatan etika dilakukan melalui pembentukan budaya kerja yang berintegritas, pelatihan anti-*fraud*, dan penegakan kode etik secara konsisten.

Gaya kepemimpinan juga terbukti memengaruhi pola respon manajemen. Informan yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis cenderung lebih terbuka terhadap masukan tim, lebih konsisten dalam menjaga mutu pekerjaan, dan lebih aktif dalam membangun budaya kerja yang etis. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter atau *laissez-faire* membuka ruang bagi praktik *fraud* karena minimnya pengawasan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Sudibyo (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat kecurangan dalam pengadaan barang dan jasa.

Selain itu, tipe individu dalam organisasi berperan penting dalam membentuk persepsi dan respon terhadap *fraud*. Individu dengan tipe maksimalis atau idealis cenderung melihat berbagai bentuk penyimpangan sebagai korupsi, meskipun tidak secara eksplisit melanggar hukum. Mereka lebih cenderung melaporkan tindakan tidak etis dan mengambil langkah korektif atau strategis. Sebaliknya, individu minimalis atau pragmatis hanya menganggap tindakan ilegal sebagai korupsi, dan cenderung

tidak melaporkan praktik yang dianggap “normal” dalam dunia bisnis. Pola ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan etis dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh struktur dan regulasi, tetapi juga oleh nilai-nilai personal dan persepsi individu terhadap risiko dan tanggung jawab moral.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa strategi pencegahan dan penanganan *fraud* dalam sektor jasa konstruksi harus bersifat multidimensi. Pendekatan struktural melalui penguatan sistem pengawasan dan regulasi perlu dilengkapi dengan pendekatan perilaku yang menekankan pembentukan budaya etika, peningkatan kapasitas individu, dan kepemimpinan yang berintegritas. Dengan memahami interaksi antara tipe individu, persepsi terhadap *fraud*, dan pola respon manajemen, organisasi dapat merancang kebijakan anti-*fraud* yang lebih efektif dan kontekstual, serta membangun sistem tata kelola yang mendukung pembangunan yang bersih, transparan, dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pimpinan/CEO perusahaan jasa konstruksi di Kota Padang, Sumatera Barat menyikapi dan merespons tindakan *fraud* (kecurangan) yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Dari hasil wawancara mendalam terhadap 6 (enam) informan dan hasil analisis Project Map NVivo 12 Plus pada bab IV, ditemukan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. Ada dua tipe karakter individu dalam menghadapi *fraud*, yaitu tipe minimalis dan maksimalis. Individu dengan tipe minimalis lebih bersikap realistis atau pragmatis. Mereka cenderung mengikuti sistem yang sudah ada, dan berusaha menjaga kelangsungan bisnis tanpa banyak melawan praktik yang menyimpang, selama masih dianggap “umum terjadi”. Sementara itu, individu dengan tipe maksimalis punya prinsip yang kuat dan idealisme tinggi. Mereka tidak ragu bersikap tegas terhadap kecurangan dan bahkan mendorong perubahan ke arah sistem kerja yang lebih jujur dan transparan.
2. Ada empat bentuk utama pola respons manajemen terhadap *fraud* yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu:
 - a. Respons Defensif: Menyangkal adanya *fraud*, menyalahkan orang lain, dan menyembunyikan bukti agar tidak terkena dampak hukum atau reputasi.
 - b. Respons Korektif: Melakukan perbaikan di dalam perusahaan, seperti memperketat pengawasan, memberi sanksi tegas, dan mendorong pelaporan melalui sistem *whistleblowing*.

- c. Respons Strategis: Melakukan langkah-langkah agar citra perusahaan tetap baik, misalnya dengan rebranding, penyesuaian sistem insentif, atau bekerja sama dengan pemerintah untuk menunjukkan kepatuhan.
 - d. Meningkatkan Etika dan Tata Kelola: Menekankan pentingnya budaya kerja yang jujur dan etis dengan memperkuat peran manajemen, kode etik, dan sistem kontrol internal.
3. Penelitian ini menggabungkan tiga teori untuk memahami mengapa *fraud* bisa terjadi dan bagaimana manajemen meresponsnya, yaitu:
- a. *Agency Theory* menjelaskan bahwa *fraud* terjadi karena adanya konflik kepentingan dan ketimpangan informasi antara pemerintah sebagai pemberi kerja dan kontraktor sebagai pelaksana proyek.
 - b. *Theory of Planned Behavior* (TPB) membantu melihat bagaimana niat seseorang untuk melakukan *fraud* dipengaruhi oleh sikap pribadi, tekanan dari lingkungan sekitar, dan persepsi apakah mereka bisa lolos dari konsekuensi atau tidak.
 - c. *Institutional Theory* menjelaskan bahwa budaya organisasi, tekanan dari pihak luar, dan sistem aturan juga memengaruhi seseorang atau perusahaan dalam mengambil keputusan terkait *fraud*.
4. Karakter individu sangat memengaruhi bagaimana pimpinan merespons *fraud*. Pemimpin/CEO yang bertipe maksimalis lebih berani mengambil sikap tegas dan mendorong perubahan di dalam perusahaan. Sementara yang bertipe minimalis cenderung bersikap hati-hati dan kompromi, apalagi jika ada tekanan dari luar atau risiko terhadap bisnisnya.
5. Lingkungan kerja di sektor konstruksi sangat kompleks dan penuh tekanan. Persaingan proyek, tuntutan untuk cepat selesai, dan lemahnya pengawasan membuat keputusan etis menjadi lebih sulit. Dalam kondisi seperti ini, peran pimpinan sangat penting untuk menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan mendorong budaya anti-*fraud*.

Secara keseluruhan, *fraud* dalam proyek konstruksi tidak hanya terjadi karena niat jahat individu, tetapi juga karena lemahnya sistem, budaya organisasi, dan tekanan dari luar. Oleh karena itu, strategi pencegahan *fraud* harus mempertimbangkan faktor struktural, psikologis, dan budaya secara bersamaan agar lebih efektif. Penelitian ini juga memberikan wawasan bagi para pelaku industri, pemerintah, dan pembuat kebijakan untuk memperkuat integritas di sektor konstruksi.

Saran

Berdasarkan temuan dan keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti memberikan beberapa saran untuk pihak-pihak yang berkepentingan serta untuk pengembangan penelitian ke depan:

1. Bagi Pimpinan Perusahaan Konstruksi

Diharapkan para pimpinan perusahaan lebih proaktif dalam membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Penerapan kebijakan anti-fraud perlu dilengkapi dengan penguatan etika di semua lini organisasi, tidak hanya dalam bentuk aturan administratif, tetapi juga dalam perilaku sehari-hari.

2. Bagi Pemerintah dan Regulator

Pemerintah daerah dan pusat dapat memperkuat sistem pengadaan berbasis elektronik (e-procurement dan e-katalog) dengan pengawasan lebih ketat terhadap praktik simbolik atau kepatuhan semu (*symbolic compliance*). Selain itu, perlu dilakukan peningkatan kapasitas aparat pengawas internal dan eksternal agar mampu mendeteksi potensi *fraud* secara dini.

3. Bagi Akademisi dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan jumlah informan yang lebih luas, melibatkan berbagai level jabatan (bukan hanya pimpinan), serta memperluas wilayah studi ke daerah lain untuk melihat variasi konteks budaya dan regulasi. Pendekatan mixed-method (kualitatif dan kuantitatif) juga dapat digunakan untuk mengukur tingkat implementasi tata kelola dan perilaku anti-*fraud* secara lebih sistematis.

4. Bagi Lembaga Pendidikan dan Profesional

Lembaga pendidikan tinggi serta asosiasi profesi di bidang konstruksi perlu memberikan pelatihan dan edukasi berkelanjutan mengenai etika bisnis dan manajemen risiko *fraud*. Kurikulum dan pelatihan harus mencakup teori-teori seperti *Agency Theory*, TPB, dan *Institutional Theory* agar para pelaku usaha memiliki pemahaman menyeluruh terhadap dinamika fraud dan strategi respons yang efektif.

5. Bagi Masyarakat Sipil dan Media

Keterlibatan masyarakat dan media dalam mengawasi proyek-proyek konstruksi sangat penting. Transparansi informasi publik, pelaporan dugaan kecurangan, dan edukasi terhadap pentingnya integritas dalam pembangunan infrastruktur harus terus ditingkatkan sebagai bagian dari kontrol sosial terhadap praktik *fraud*.

Daftar Pustaka

- Ajzen, I. (1991). *The Theory of Planned Behavior*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179–211.
- Albrecht, W. S., Albrecht, C. C., Albrecht, C. O., & Zimbelman, M. F. (2011). *Fraud Examination*. Cengage Learning.
- ACFE. (2021). *Report to the Nations: Global Study on Occupational Fraud and Abuse*. Association of Certified Fraud Examiners.
- Boatright, J. R. (2003). *Ethics and the Conduct of Business*. Pearson Education.
- Bowen, P., Edwards, P., & Cattell, K. (2012). *Corruption in the South African Construction Industry: A Thematic Analysis of Verbatim Comments from Survey Participants*. Construction Management and Economics, 30(10), 885–898.
- Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Free Press.
- Clemente, D., et al. (2024). *Ethical Perceptions and Reporting Behavior in Construction Sector: A Typological Analysis*. Journal of Business Ethics.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. Academy of Management Review, 14(1), 57–74.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2011). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. Cengage Learning.
- Healy, P. M., & Serafeim, G. (2016). *An Analysis of Firms' Self-Reported Anti-Corruption Efforts*. The Accounting Review, 91(2), 489–511.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.
- Kassem, R. (2022). *Corporate Governance and Fraud Prevention in Construction Firms*. International Journal of Auditing and Governance.
- Marks, J. T. (2012). *The Fraud Pentagon: A New Model for Understanding Fraud*. Journal of Forensic Accounting.
- Monteiro, B., et al. (2022). *Symbolic Compliance in Public Procurement: A Case Study in Infrastructure Projects*. Public Administration Review.

- Rahmarta, D. (2024). *Prevention of Fraud in the Service Provider Selection Process at Riau Regional Office of The Construction Service Procurement Implementation Center Ministry of Public Works and Housing*. Jurnal Manajemen Konstruksi Indonesia.
- Schnatterly, K., et al. (2018). *CEO Response to Fraud: Defensive, Corrective, and Strategic Patterns*. Journal of Management Studies, 55(3), 435–463.
- Sudibyo, Y. A. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Fraud dalam Pengadaan Barang dan Jasa*. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia.
- Twishime, G., & Mbonigaba, C. (2025). *E-Procurement and Fraud Reduction in COMESA Public Sector Projects*. African Journal of Public Sector Management.
- Wijewickrama, A., et al. (2021). *Anti-Corruption Policy Implementation in Sri Lankan Infrastructure Projects*. Journal of Infrastructure Policy and Management.
- Zulaikha, Z., et al. (2019). *Social Constructs in Predicting Corruptive Attitudes and Behavior from Theory of Planned Behavior Perspective*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia.