

## Analisis Fraud Diamond Theory pada Kasus Korupsi PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)

Azmi Hani Kamila<sup>1\*</sup>, Ferdelito de Jesus Pinto<sup>2</sup>, Haga Nalendra Dewantoro<sup>3</sup>, Zhafira Aulia  
Ramadhani Arsy Putri<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Indonesia

<sup>2,3,4</sup>Universitas Negeri Malang

[\\*azmi.hani.2404226@students.um.ac.id](mailto:azmi.hani.2404226@students.um.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis kasus korupsi di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan menggunakan pendekatan fraud diamond theory yang meliputi elemen tekanan, peluang, rasionalisasi, dan kemampuan. PT ASDP adalah perusahaan milik negara yang berperan penting dalam sektor transportasi Indonesia, namun pada tahun 2019-2022, perusahaan ini terjerat dalam dugaan korupsi saat mengakuisisi PT Jembatan Nusantara. Kerugian negara dari kasus ini diperkirakan mencapai Rp1,27 triliun. Tekanan dari target operasional dan finansial, khususnya terkait ekspansi armada, mendorong individu dalam manajemen untuk mengambil jalan pintas yang tidak etis. Kelemahan pengendalian internal memberi peluang bagi tindakan curang, sementara rasionalisasi tindakan oleh pelaku didukung oleh budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan analisis studi kasus, menggabungkan data primer dari wawancara dan data sekunder dari dokumen internal serta laporan KPK. Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya memperkuat sistem pengawasan, tata kelola perusahaan, dan budaya etika dalam organisasi, terutama di perusahaan milik negara, untuk mencegah fraud di masa mendatang.

**Kata Kunci:** Korupsi, Fraud Diamond Theory, PT. ASDP Indonesia Ferry, BUMN, Tata Kelola

### Abstract

This study analyzes a corruption case at PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) using the fraud diamond theory approach, encompassing the elements of pressure, opportunity, rationalization, and capability. PT ASDP, a state-owned company significant in Indonesia's transportation sector, was involved in an alleged corruption case during the acquisition of PT Jembatan Nusantara between 2019 and 2022, with estimated state losses of IDR 1.27 trillion. Operational and financial target pressures, particularly regarding fleet expansion, drove individuals in management to take unethical shortcuts. Weak internal controls created opportunities for fraud, while a permissive organizational culture supported the rationalization of unethical actions. This research utilizes a qualitative case study approach, combining primary data from interviews with secondary data from internal documents and reports from the Corruption Eradication Commission (KPK). The findings emphasize the need to strengthen supervisory systems, corporate governance, and organizational ethics, especially in state-owned enterprises, to prevent future fraud.

**Keywords:** Corruption, Fraud Diamond Theory, PT. ASDP Indonesia Ferry, SOE, Governance

### PENDAHULUAN

*Fraud* atau kecurangan merupakan tindakan penipuan yang dilakukan secara sadar oleh pelaku, yang mengakibatkan kerugian pada pihak lain tanpa diketahui oleh pihak tersebut, sementara memberikan keuntungan bagi pelaku. Biasanya, kecurangan terjadi akibat adanya tekanan yang mendorong seseorang untuk melakukan penyelewengan atau memanfaatkan peluang yang ada, serta adanya pembenaran umum atas tindakan tersebut. *Fraud* sendiri adalah tindakan melawan hukum yang bisa dilakukan oleh orang dalam maupun luar organisasi dengan tujuan memperoleh keuntungan bagi diri sendiri atau kelompoknya, yang pada akhirnya merugikan pihak lain. Bagi banyak orang awam, *fraud* sering kali diartikan secara

terbatas sebagai tindakan kriminal atau korupsi (Putri, 2012). Korupsi adalah bentuk kejahatan yang kerap dilakukan dengan perhitungan yang cermat oleh individu yang merasa bagian dari kelompok terdidik. Korupsi juga bisa terjadi dalam situasi di mana seseorang memiliki jabatan yang memungkinkan pengelolaan dan pembagian sumber daya keuangan, sehingga memberi peluang untuk dimanfaatkan demi keuntungan pribadi (Vladimir, 2011).

Tindakan fraud dapat dideteksi melalui beberapa pendekatan, seperti *fraud triangle theory*, *fraud diamond theory*, dan *fraud pentagon theory*. Menurut *fraud diamond theory*, penyimpangan dalam pengelolaan keuangan dipengaruhi oleh faktor-faktor tekanan (*pressure* atau *incentive*), kesempatan (*opportunity*), rasionalisasi (*rationalization*), dan kapabilitas (*capability*) (Hermanson, 2004). Tekanan mendorong seseorang untuk melakukan kecurangan (Yesiariani dan Rahayu, 2017), misalnya, tekanan dari atasan atau pihak dengan jabatan lebih tinggi yang mungkin mengarahkan bawahan untuk memanipulasi laporan keuangan demi kenaikan jabatan, mempertahankan posisi, atau kelancaran proyek. Kesempatan berarti adanya situasi yang memungkinkan pegawai untuk memanfaatkan kelemahan dalam sistem, sehingga seseorang yang memiliki akses dapat melakukan tindakan curang. Montgomery et al. (2002) menyatakan bahwa kesempatan muncul dari kelemahan pengendalian internal, kurangnya disiplin, akses informasi yang terbatas, ketiadaan mekanisme audit, dan sikap apatis. Sementara itu, rasionalisasi adalah proses di mana pelaku memahami risiko tindakan curang namun menganggapnya sebagai bagian dari persepsi atau keyakinan yang telah menjadi norma di lingkungan kerjanya. Tindakan ini sering dibenarkan oleh pelaku melalui alasan tertentu (Aini dkk., 2017; Yesiariani dan Rahayu, 2017).

Sebagai badan usaha milik negara, BUMN menghadapi tantangan besar dalam menjaga tata kelola yang baik serta mencegah tindakan fraud di berbagai aspek operasionalnya. BUMN adalah salah satu penopang utama perekonomian Indonesia. Berdasarkan Pasal 1 Ayat 1 UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, BUMN adalah badan usaha yang sebagian besar atau seluruh modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan langsung dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dengan peran pentingnya dalam mendukung perekonomian nasional, risiko fraud di BUMN dapat berdampak signifikan tidak hanya pada stabilitas keuangan perusahaan tetapi juga pada kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, elemen-elemen dalam *fraud diamond theory* menjadi kerangka yang relevan untuk menganalisis dan memahami risiko fraud yang terjadi di lingkungan BUMN.

PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) adalah perusahaan perseroan yang berfokus pada layanan angkutan penyeberangan dan pengelolaan pelabuhan untuk penumpang, kendaraan, dan barang. Sebagai entitas yang bergerak di sektor pelayaran, perusahaan ini mengalami peningkatan jumlah pengguna jasa penyeberangan setiap harinya, baik untuk orang, kendaraan, maupun barang yang diangkut. Untuk mencapai produktivitas yang optimal dalam melayani peningkatan pengguna jasa, PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti penerapan sistem manajemen keamanan dan keselamatan bagi penumpang, perawatan fasilitas pelabuhan, pembangunan terminal di luar pelabuhan, pengaturan waktu keberangkatan kapal agar calon penumpang tidak kebingungan, serta pemeriksaan rutin pada kapal sebelum dan sesudah penyeberangan. Selain itu, perlu ada solusi untuk mengatasi penumpukan kendaraan yang disebabkan oleh jadwal yang tidak teratur, verifikasi sistem manajemen keselamatan kapal dan penumpang, peningkatan fasilitas di kapal agar sesuai dengan harga tiket yang ditawarkan, serta pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme SDM di pelabuhan (Solihin, dkk., 2019).

Kasus korupsi ini muncul saat akuisisi PT Jembatan Nusantara, sebuah perusahaan ferry swasta, diawasi oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). KPK memperkirakan bahwa kerugian finansial negara yang diakibatkan oleh dugaan korupsi dalam kerjasama dan akuisisi PT Jembatan Nusantara oleh PT Angkutan Sungai, Danau, dan Penyeberangan (ASDP) Indonesia Ferry (Persero) antara tahun 2019 dan 2022 mencapai Rp1,27 triliun (tirto.id, 2024).

Meskipun akuisisi ini awalnya dianggap sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kapasitas armada dan memperbaiki layanan penyeberangan, terdapat indikasi adanya pelanggaran hukum di balik proses tersebut. Beberapa oknum dalam manajemen PT ASDP diduga terlibat dalam penyalahgunaan wewenang dan mengabaikan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Kasus ini tidak hanya menyoroti masalah kepemimpinan dan pengelolaan di ASDP, tetapi juga menimbulkan pertanyaan yang lebih mendalam mengenai bagaimana korupsi dapat terjadi dalam perusahaan yang memiliki tanggung jawab signifikan terhadap masyarakat. Dengan mengkaji kasus ini melalui lensa *fraud diamond theory*, kita bisa menggali lebih dalam tentang faktor-faktor yang mendorong terjadinya kecurangan di perusahaan besar seperti PT. ASDP. Pada akhirnya, penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk memahami modus korupsi di ASDP, tetapi juga untuk memberikan rekomendasi langkah-langkah preventif yang dapat diterapkan dalam mencegah kejadian serupa di masa depan.

## KAJIAN LITERATUR

Kasus korupsi di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) mencerminkan tantangan serius yang dihadapi oleh perusahaan milik negara di Indonesia. Korupsi tidak hanya merugikan perusahaan secara finansial, tetapi juga menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya *fraud* dengan menggunakan *dimond theory* sebagai kerangka analisis.

*Fraud* dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu penyimpangan penggunaan aset, korupsi, dan manipulasi laporan keuangan (ACFE, 2016). Kategori penyimpangan penggunaan aset mengacu pada tindakan menggunakan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi yang tidak sesuai dengan tujuan atau aturan yang berlaku. Contohnya adalah ketika pejabat atau karyawan menggunakan barang inventaris perusahaan untuk kepentingan pribadi.

Perusahaan memanfaatkan aset untuk tujuan pribadi yang bertentangan dengan visi dan misi perusahaan. Tindakan ini dapat merugikan organisasi secara keseluruhan. Kategori kedua, yaitu korupsi, melibatkan penyalahgunaan kekuasaan atau jabatan untuk keuntungan pribadi atau pada pihak lain, yang sering dilakukan melalui penerimaan suap maupun pada penggelapan aset perusahaan serta negara. Terakhir, kategori manipulasi laporan keuangan mencakup tindakan yang sengaja dilakukan demi mengubah atau memalsukan data pada laporan keuangan, sehingga lebih menggambarkan kondisi perusahaan lebih baik daripada yang sebenarnya.

*Diamond Theory*, diperkenalkan oleh (Wolfe & Hermanson, 2004), mengidentifikasi empat elemen kunci yang berkontribusi terhadap terjadinya *fraud*, di antaranya yaitu motivasi, rasionalisasi, kesempatan, dan kemampuan. Setiap elemen ini saling berinteraksi dan berpotensi menciptakan kondisi yang memungkinkan terjadinya tindakan penipuan. Beberapa studi sebelumnya telah menyoroti fenomena korupsi di sektor publik di Indonesia, menunjukkan bahwa banyak organisasi menghadapi tantangan serupa. Penerapan *diamond theory* dalam konteks korupsi memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memahami faktor-faktor yang mendorong individu untuk melakukan penipuan. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kombinasi dari motivasi yang kuat, kesempatan yang luas, dan kemampuan yang dimiliki pelaku dapat menciptakan kondisi yang subur bagi terjadinya *fraud*.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu terjadinya *fraud* di sektor publik, termasuk di lingkungan BUMN. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi dari motivasi yang tinggi, adanya kesempatan yang luas, dan kemampuan individu untuk melakukan penipuan sangat berpengaruh terhadap terjadinya *fraud*. Sebagai contoh, penelitian oleh (Simanjuntak, 2014) mengungkapkan bahwa lemahnya pengawasan dalam pengelolaan keuangan dapat meningkatkan risiko terjadinya korupsi di perusahaan milik negara.

Kajian literatur ini memberikan pemahaman tentang dinamika *fraud* di PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) dengan menggunakan pendekatan *diamond theory*. Dengan mengidentifikasi elemen-elemen yang berkontribusi terhadap terjadinya penipuan, organisasi dapat merancang strategi pencegahan yang lebih efisien. Diharapkan bahwa

peningkatan dalam kontrol internal, audit yang lebih baik, dan pembentukan budaya etika yang kuat dapat membantu menurunkan risiko korupsi di masa depan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan fokus pada dokumentasi sebagai sumber utama data. Studi literatur dipilih untuk menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya kecurangan di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) melalui perspektif *fraud diamond theory*. Sumber-sumber literatur yang digunakan meliputi artikel ilmiah, laporan audit, regulasi pemerintah, dan dokumentasi publik yang diterbitkan oleh lembaga terkait seperti Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). Data yang dikumpulkan mencakup informasi mengenai tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kapabilitas yang menjadi pemicu utama terjadinya kecurangan dalam badan usaha milik negara.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur di basis data akademik, portal berita, dan publikasi resmi. Artikel dan laporan yang relevan dipilih berdasarkan kriteria inklusi, yaitu dokumen yang membahas topik *fraud*, tata kelola perusahaan, dan teori *fraud diamond*. Analisis dokumen dilakukan dengan pendekatan kualitatif tematik, yang bertujuan mengidentifikasi dan mengkategorikan faktor-faktor yang sesuai dengan empat elemen *fraud diamond*—tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kapabilitas.

Setiap elemen dianalisis secara mendalam untuk mengeksplorasi bagaimana konteks kelemahan tata kelola dan pengendalian internal di PT ASDP menciptakan kondisi yang memungkinkan terjadinya kecurangan. Misalnya, elemen “tekanan” dianalisis melalui kajian literatur yang mendiskusikan beban target dan ekspektasi finansial di perusahaan. Begitu pula elemen “kesempatan” ditelaah melalui kajian yang membahas kelemahan dalam sistem pengendalian dan pengawasan. Elemen “rasionalisasi” dan “kapabilitas” juga dianalisis dengan menelaah bagaimana persepsi individu dalam organisasi, serta keterampilan dan otoritas yang dimiliki, dapat memengaruhi tindakan curang.

Hasil analisis studi literatur ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor penyebab kecurangan pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) dan membantu merumuskan rekomendasi untuk meningkatkan sistem pengendalian dan tata kelola yang lebih efektif di lingkungan BUMN.

## HASIL

Kasus korupsi yang melibatkan PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero) merupakan gambaran nyata tentang bagaimana kombinasi faktor tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kemampuan dapat memicu terjadinya *fraud* di perusahaan besar. Tekanan yang dirasakan oleh manajemen ASDP untuk memenuhi target operasional dan finansial, terutama terkait dengan akuisisi PT Jembatan Nusantara, menjadi pendorong utama bagi individu di dalamnya untuk melakukan tindakan yang tidak etis. Dalam upaya memperluas kapasitas armada dan meningkatkan layanan, tekanan tersebut dapat menciptakan lingkungan di mana para pengambil keputusan merasa perlu mengambil jalan pintas demi mencapai tujuan. Selain itu, kesempatan untuk melakukan tindakan korupsi muncul akibat kelemahan dalam sistem pengendalian internal dan pengawasan yang tidak efektif. Dianggap wajar dalam lingkungan korporat yang besar.

Kemampuan para pelaku untuk memanipulasi sistem dan menyembunyikan tindakannya semakin memperparah situasi, karena mereka memiliki otoritas dan akses ke informasi penting yang memungkinkan mereka untuk melakukan korupsi tanpa terhalang. Dalam konteks ini, kombinasi dari tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kemampuan menciptakan kondisi yang ideal bagi tindakan *fraud* untuk berkembang. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan, terutama perusahaan milik negara seperti ASDP, untuk memperkuat tata kelola, meningkatkan pengawasan, dan membangun budaya etika bisnis yang kuat untuk mencegah terjadinya korupsi di masa mendatang mereka memiliki otoritas dan akses ke informasi penting yang memungkinkan mereka untuk melakukan korupsi tanpa terhalang. Dalam konteks ini, kombinasi dari tekanan, kesempatan, rasionalisasi, dan kemampuan

menciptakan kondisi yang ideal bagi tindakan *fraud* untuk berkembang. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan, terutama perusahaan milik negara seperti ASDP, untuk memperkuat tata kelola, meningkatkan pengawasan, dan membangun budaya etika bisnis yang kuat untuk mencegah terjadinya korupsi di masa mendatang.

## KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkap bahwa kasus korupsi di PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) tidak hanya melibatkan individu atau kepentingan sesaat, tetapi menunjukkan kompleksitas yang timbul dari interaksi antara tekanan kerja, peluang, rasionalisasi, dan kemampuan pelaku, sesuai dengan *Fraud Diamond Theory*. Di bawah tekanan mencapai target finansial dan operasional—terutama dalam proyek strategis seperti akuisisi PT Jembatan Nusantara—oknum tertentu merasa terdorong untuk melangkahi prosedur demi memenuhi ekspektasi. Sayangnya, kelemahan dalam sistem pengawasan internal justru membuka peluang bagi mereka untuk bertindak tanpa terlalu khawatir akan konsekuensi hukum.

Di sisi lain, pelaku cenderung merasionalisasi tindakan mereka dengan alasan yang diterima dalam lingkungan kerja, serta memanfaatkan akses dan posisi yang memberi mereka kemampuan untuk melakukan tindakan curang. Hal ini memperlihatkan betapa pentingnya peran tata kelola yang baik dan ketat, serta pengawasan berkelanjutan, dalam perusahaan milik negara yang mengemban tanggung jawab besar terhadap publik.

Sebagai upaya pencegahan di masa depan, PT ASDP dan perusahaan BUMN lainnya disarankan untuk memperkuat budaya etika yang mendorong integritas, serta meningkatkan transparansi dan sistem kontrol. Membangun kesadaran etis di seluruh level organisasi tidak hanya akan meminimalisir risiko korupsi tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BUMN sebagai pilar ekonomi negara.

## REFERENSI

- Wolfe, D. T., & Hermanson, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *74*, 38-42. <https://doi.org/10.1016/S1361>
- ACFE. (2016). Association of Certified Fraud Examiners
- Simanjuntak, S. B. H. (2014). FAKTOR KEADILAN KOMPENSASI, SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL, DAN ETIKA ORGANISASI PEMERINTAH. 199-227.
- Al Thifanny, Tsania, Indra Cahya Kusuma, and Joko Marsudi. "Pengaruh Fraud Diamond dalam Mendeteksi Potensi Kecurangan Laporan Keuangan pada Perusahaan Sub Sektor Makanan dan Minuman di Bursa Efek Indonesia Tahun 2019-2022." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7.3 (2023): 24361-24370.
- Putri, A. (2012). Kajian: Fraud (Kecurangan) Laporan Keuangan. *JRAK: Jurnal Riset Akuntansi Dan Komputerisasi Akuntansi*, 3(1), 13–22. <https://doi.org/10.33558/jrak.v3i1.142>
- Dr. Vladimir, V. F. (2011). Definisi Korupsi. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local.*, 1(69), 5–24. [https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/3925/3/104211009\\_Bab2.pdf](https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/3925/3/104211009_Bab2.pdf)
- Narew, I., Zuhroh, D., & Harmono, H. (2021). ANALISIS DIAMOND FRAUD THEORY DALAM MENDETEKSI KECURANGAN LAPORAN KEUANGAN Studi Kasus Pada Industri Keuangan Dan Industri Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 8(2), 317–342. <https://doi.org/10.25105/jat.v8i2.10129>
- Susanti, E. Y., & Budiwitjaksono, G. S. (2019). Fraud Diamond Theory Dan Kualitas Pengelolaan Keuangan Dengan Moderasi Sistem Pengendalian Internal. *Behavioral Accounting Journal*, 2(2), 207–223. <https://doi.org/10.33005/baj.v2i2.51>
- Romadhan, R. C. (2021). Kedudukan Hukum Badan Usaha Milik Negara Sebagai Anak Perusahaan Dalam Perusahaan Holding Induk. *Media Iuris*, 4(1), 73. <https://doi.org/10.20473/mi.v4i1.23669>

- Solihin, Muhamad Ferry Iqbal, R. R. (2019). Perumusan Strategi Jasa Angkutan Penyeberangan Pt. Asdp Indonesia Ferry Lintas Bakauheni–Merak. *Jurnal Manajemen Bisnis ...*, 5(2), 161–172. <http://library.itltrisakti.ac.id/jurnal/index.php/JMBTL/article/view/202>
- tirto.id. (2024). Kasus Korupsi PT ASDP Diperkirakan Rugikan Negara Rp1,27 Triliun. *Tirto.Id.* <https://tirto.id/kasus-korupsi-pt-asdp-diperkirakan-rugikan-negara-rp127-triliun-g2oA?form=MG0AV3>