PENGENDALIAN INTERNAL, GOOD CORPORATE GOVERNANCE, DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENCEGAH KECURANGAN PADA PERUSAHAAN SEKTOR TELEKOMUNIKASI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

Adinda Mikka Nugroho[1], Syarifah Andhini Asegaf[2], Azza Arifa[3]

[1,2,3]*Universitas Trisakti*
E-mail : 023002301040@std.trisakti.ac.id[1], 023002301065@std.trisakti.ac.id[2], 023002301067@std.trisakti.ac.id[3]

ABSTRAK

Kecurangan (fraud) korporasi terus menjadi ancaman serius terhadap integritas pasar modal, sebagaimana tercermin dari dugaan fraud laporan keuangan senilai 5 triliun yang menimpa PT Telkom Indonesia Tbk pada 2026 dan tengah diselidiki oleh regulator pasar modal Amerika Serikat. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran pengendalian internal, Good Corporate Governance (GCG), dan budaya organisasi dalam mencegah kecurangan pada perusahaan sektor telekomunikasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan desain studi kepustakaan yang dipadukan studi kasus instrumental, mengkaji laporan tahunan dan dokumen tata kelola enam emiten telekomunikasi periode 2020-2026. Analisis data dilakukan melalui analisis isi dan triangulasi sumber berbasis kerangka fraud triangle, COSO Internal Control-Integrated Framework, dan prinsip GCG OECD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal menekan peluang kecurangan melalui pemisahan tugas dan pengawasan berlapis, namun tetap rentan pada area estimasi akuntansi kompleks seperti kapitalisasi aset infrastruktur; GCG menekan rasionalisasi pelaku melalui transparansi dan independensi komite audit, tetapi efektivitasnya bergantung pada substansi implementasi, bukan sekadar kepatuhan struktural formal; sedangkan budaya organisasi menekan tekanan berbuat curang melalui tone at the top yang konsisten. Ketiga faktor terbukti bersifat komplementer dan saling menopang, bukan substitutifkegagalan satu elemen menciptakan celah yang tidak sepenuhnya dapat dikompensasi elemen lain, sebagaimana terkonfirmasi dari kasus TLKM yang tetap mengalami dugaan fraud jangka panjang meski struktur governance formalnya relatif matang. Penelitian ini merekomendasikan penguatan independent review atas estimasi akuntansi berisiko tinggi, penguatan whistleblowing system independen, dan internalisasi nilai antifraud berkelanjutan sebagai strategi mitigasi risiko kecurangan di sektor telekomunikasi.

Kata Kunci : *Pengendalian Internal; Good Corporate Governance; Budaya Organisasi; Pencegahan Fraud; Sektor Telekomunikasi*

ABSTRACT

Corporate fraud remains a serious threat to capital market integrity, as reflected in the alleged IDR 5 trillion financial statement fraud case involving PT Telkom Indonesia Tbk in 2026, currently under investigation by U.S. capital market regulators. This study analyzes the role of internal control, Good Corporate Governance (GCG), and organizational culture in preventing fraud among telecommunications companies listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX). The research employs a descriptive-analytical qualitative approach combining library research with an instrumental case study design, examining annual reports and governance documents of six telecommunications issuers for the 2020-2026 period. Data analysis was conducted through content analysis and source triangulation grounded in the fraud triangle framework, the COSO Internal Control-Integrated Framework, and OECD GCG principles. The findings show that internal control reduces fraud opportunity through segregation of duties and layered oversight, yet remains vulnerable in complex accounting estimation areas such as infrastructure asset capitalization; GCG reduces perpetrators' rationalization through transparency and audit committee independence, though its effectiveness depends on substantive implementation; while organizational culture suppresses pressure to commit fraud through a consistent tone at the top. These three factors are complementary and mutually reinforcing rather than substitutivethe failure of one element creates gaps that other elements cannot fully compensate for, as confirmed by the TLKM case, where alleged fraud persisted for years despite a relatively mature formal governance structure. This study recommends strengthening independent review of high-risk accounting estimates, an independent whistleblowing system, and sustained internalization of anti-fraud values as a fraud risk mitigation strategy in the telecommunications sector.

Keywords : *Internal Control; Good Corporate Governance; Organizational Culture; Fraud Prevention; Telecommunications Sector*

PENDAHULUAN

Kecurangan korporasi merupakan salah satu isu paling mendesak dalam tata kelola perusahaan modern karena tidak hanya menimbulkan kerugian finansial langsung, tetapi juga mengikis kepercayaan investor dan mengganggu stabilitas pasar modal (Rustandy et al., 2020). Survei Fraud Indonesia mencatat bahwa korupsi merupakan jenis occupational fraud paling dominan di Indonesia, mencapai 67% dari total kasus dengan kerugian Rp373,65 miliar, diikuti penyalahgunaan aset sebesar 21% dan kecurangan laporan keuangan sebesar 9,2% (ACFE Indonesia Chapter, 2019). Meskipun proporsi kasusnya terkecil, kecurangan laporan keuangan menimbulkan dampak paling merusak karena menyangkut integritas informasi yang menjadi basis keputusan investor di pasar modal. Data terbaru dari lembaga yang sama secara global menunjukkan bahwa nilai kerugian per kasus kecurangan laporan keuangan tetap jauh melampaui jenis fraud lainnya meskipun frekuensinya paling rendah (ACFE, 2024), sebuah pola yang konsisten ditemukan pada konteks Indonesia maupun internasional.

Urgensi kajian ini menguat dengan mencuatnya dugaan fraud laporan keuangan yang menimpa PT Telkom Indonesia Tbk (TLKM), emiten telekomunikasi pelat merah terbesar di Indonesia. BEI mengonfirmasi telah melaksanakan dengar pendapat dengan manajemen TLKM pada 8 April 2026 serta permintaan klarifikasi terkait dugaan fraud yang menjadi perhatian regulator pasar modal Amerika Serikat (Kompas.com, 2026). Investigasi tersebut menyangkut dugaan 140 transaksi fiktif senilai Rp5 triliun pada periode 2014-2021, yang berimbas pada kewajiban penyajian kembali laporan keuangan anak perusahaan serta perombakan perlakuan akuntansi atas aset infrastruktur jaringan (AFU.id, 2026). Kasus ini menjadi ironi tersendiri karena TLKM secara formal memiliki struktur governance yang relatif matangtercatat ganda di BEI dan bursa Amerika Serikat serta telah menerapkan kebijakan clawback sejak 2023namun tetap tidak imun terhadap fraud yang diduga berlangsung bertahun-tahun.

Kerentanan sektor telekomunikasi terhadap fraud laporan keuangan turut dikonfirmasi oleh penelitian empiris terbaru. Sari et al. (2024) menguji teori fraud hexagon pada perusahaan telekomunikasi terdaftar BEI periode 2019-2021 dan menemukan bahwa elemen tekanan finansial dan pengawasan yang tidak efektif berkontribusi signifikan terhadap kecenderungan manipulasi laporan keuangan pada masa pandemi. Karakteristik sektor inikompleksitas transaksi lintas anak perusahaan, intensitas belanja modal untuk infrastruktur jaringan, dan ketergantungan pada estimasi akuntansi seperti kapitalisasi dan penyusutan asetsecara struktural meningkatkan eksposur terhadap manipulasi laporan keuangan dibandingkan sektor dengan struktur transaksi lebih sederhana. Teori fraud triangle yang dikemukakan Cressey (1953) menjelaskan tiga elemen pendorong kecurangan: tekanan (pressure), kesempatan (opportunity), dan rasionalisasi (rationalization). Dalam kerangka ini, pengendalian internal berperan menekan opportunity melalui pembatasan akses dan pengawasan sistem; GCG menekan rationalization melalui transparansi dan akuntabilitas struktural; sedangkan budaya organisasi menekan pressure dan membangun resistensi etis kolektif terhadap perilaku curang (Albrecht et al., 1984).

Penelitian terdahulu secara konsisten mengonfirmasi pengaruh masing-masing variabel terhadap pencegahan fraud, meski mayoritas terkonsentrasi pada sektor perbankan dan BUMN jasa keuangan. Soleman (2013) menemukan pengaruh pengendalian internal dan GCG terhadap pencegahan fraud pada Bank Perkreditan Rakyat, temuan yang secara konsisten direplikasi pada konteks BUMN sektor jasa keuangan lainnya (Napitupulu & Ramadhita, 2022). Pada dimensi budaya organisasi, Puspitasari dan Wibowo (2019) menegaskan perannya bersama pengendalian

internal, sementara Rustandy et al. (2020) mengintegrasikan ketiga variabel penelitian ini sekaligus, meski dalam konteks industri yang masih bersifat umum. Studi paling mutakhir oleh Lisdiono et al. (2023) pada PT Bank Central Asia Tbk mengonfirmasi bahwa kombinasi GCG dan budaya organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas pencegahan fraud, memperkuat argumen bahwa kedua faktor tersebut bersifat saling menguatkan, bukan berdiri sendiri-sendiri.

Kesenjangan penelitian (research gap) yang teridentifikasi mencakup tiga hal. Pertama, kajian yang mengintegrasikan pengendalian internal, GCG, dan budaya organisasi secara simultan pada sektor telekomunikasi terdaftar BEI masih sangat terbatas, karena mayoritas literatur berfokus pada perbankan dan BUMN jasa keuangan. Kedua, kasus fraud kontemporer di sektor telekomunikasikhususnya dugaan TLKM 2026belum banyak dijadikan bahan analisis empiris mengingat kebaruannya. Ketiga, dominasi pendekatan kuantitatif berbasis survei kuesioner pada penelitian terdahulu menyisakan ruang bagi pendekatan kualitatif berbasis dokumen untuk memperkaya pemahaman kontekstual mengenai interaksi ketiga faktor tersebut, termasuk pada kondisi ketika ketiganya secara formal telah terpenuhi namun fraud tetap terjadi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis peran pengendalian internal dalam mencegah kecurangan pada perusahaan telekomunikasi terdaftar BEI; (2) menganalisis peran GCG dalam mencegah kecurangan; (3) menganalisis peran budaya organisasi dalam mencegah kecurangan; dan (4) mengidentifikasi pola interaksi ketiga faktor tersebut melalui kasus fraud kontemporer di sektor telekomunikasi Indonesia. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur akuntansi forensik dan tata kelola perusahaan, sekaligus kontribusi praktis bagi regulator, manajemen emiten telekomunikasi, dan komite audit dalam merancang strategi mitigasi risiko fraud yang lebih kontekstual.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-analitis dengan desain studi kepustakaan (library research) yang dipadukan studi kasus instrumental mengikuti kerangka Yin (2018). Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bersifat eksploratif-interpretatifmemahami bagaimana dan mengapa ketiga faktor tersebut berperan atau gagal berperan dalam mencegah fraudbukan sekadar mengukur kekuatan hubungan statistis antarvariabel sebagaimana lazim pada paradigma positivis. Objek dan unit analisis. Objek penelitian adalah perusahaan sub-sektor Telecommunication berdasarkan klasifikasi IDX Industrial Classification yang terdaftar di BEI. Unit analisis mencakup enam emiten aktif pada periode 2020-2026, yaitu PT Telkom Indonesia Tbk, PT XL Axiata Tbk, PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk, PT Smartfren Telecom Tbk, PT Sarana Menara Nusantara Tbk, dan PT Link Net Tbk. Kasus TLKM 2026 dijadikan revelatory case karena sifatnya yang aktual dan memberikan akses pemahaman mendalam terhadap kegagalan sistem pengendalian pada perusahaan dengan struktur governance yang secara formal relatif matang.

Jenis dan sumber data. Penelitian menggunakan data sekunder yang bersumber dari: (a) dokumen resmi perusahaanlaporan tahunan, laporan tata kelola, dan laporan keuangan auditan yang dipublikasikan melalui idx.co.id dan situs resmi masing-masing perusahaan; (b) dokumen dan pemberitaan resmi terkait pengawasan BEI serta investigasi otoritas Amerika Serikat terhadap TLKM, diakses melalui media ekonomi-bisnis kredibel; (c) artikel jurnal ilmiah nasional terakreditasi SINTA sebagai sumber primer utama, dilengkapi jurnal internasional bereputasi

untuk memperkaya kerangka teoretis; dan (d) laporan lembaga, termasuk Survei Fraud Indonesia oleh ACFE Indonesia Chapter. Teknik pengumpulan data, pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelusuran literatur sistematis dengan tahapan: (1) penentuan kata kunci pencarian yang relevan dengan ketiga variabel penelitian dan konteks sektor telekomunikasi; (2) penelusuran melalui Google Scholar, portal SINTA, dan situs resmi penerbit jurnal; (3) penyaringan berdasarkan kriteria inklusirelevansi tema, tahun terbit diprioritaskan 2018-2026, status akreditasi jurnaldan kriteria eksklusi berupa artikel tanpa DOI/tautan valid; serta (4) ekstraksi dan kompilasi data ke dalam matriks sintesis literatur.

Teknik analisis data. Analisis dilakukan melalui analisis isi (content analysis) dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan mengikuti model interaktif Miles et al. (2014). Kerangka analisis menggunakan tiga rujukan teoretis utama: fraud triangle theory (Cressey, 1953) untuk memetakan elemen pressure, opportunity, dan rationalization; COSO Internal Control-Integrated Framework (2013) yang mencakup lima komponen pengendalian; dan prinsip-prinsip GCG OECD (2015) sebagai kerangka evaluasi tata kelola. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumbermembandingkan dan mengonfirmasi silang informasi dari dokumen perusahaan, pemberitaan media, dan temuan penelitian akademik terdahuluserta triangulasi teori untuk menghindari bias interpretasi tunggal, sejalan dengan kriteria trustworthiness penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 1985).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peran Pengendalian Internal dalam Menekan Peluang Kecurangan

Pengendalian internal merupakan lini pertahanan pertama dalam mencegah kecurangan karena berfungsi langsung menekan elemen opportunity dalam fraud triangle. Berdasarkan kerangka COSO (2013), efektivitas pengendalian internal ditentukan oleh integrasi lima komponennya secara simultanlingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauanbukan implementasi parsial. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian pada berbagai konteks sektoral di Indonesia, di mana pengendalian internal secara empiris terbukti berpengaruh signifikan terhadap pencegahan fraud (Farochi & Nugroho, 2022).

Sektor telekomunikasi memiliki karakteristik operasional kompleksribuan transaksi harian, jaringan distribusi luas, dan aset infrastruktur bernilai triliunan rupiahyang menuntut sistem pengendalian jauh lebih ketat dibandingkan sektor dengan struktur transaksi sederhana. Kasus dugaan fraud TLKM 2026 memberikan pelajaran penting mengenai titik lemah pengendalian internal pada perusahaan besar. Investigasi mengungkap dugaan transaksi fiktif yang mencederai integritas perusahaan, khususnya terkait perlakuan akuntansi atas aset infrastruktur jaringan yang memerlukan reklasifikasi retrospektif (AFU.id, 2026). Temuan ini mengindikasikan bahwa titik rawan fraud tidak selalu terletak pada transaksi sederhana yang mudah dideteksi kontrol rutin, melainkan pada area estimasi akuntansi kompleks yang memerlukan judgment profesional tinggi dan rentan dimanipulasi tanpa mekanisme review berlapis yang memadai.

Fakta bahwa dugaan fraud senilai Rp5 triliun berlangsung sepanjang periode 2014-2021 tanpa terdeteksi oleh mekanisme pengendalian internal rutin maupun audit eksternal tahunan (EmitenNews, 2026) sejalan dengan temuan Sari et al. (2024) bahwa pengawasan yang tidak efektif merupakan salah satu determinan signifikan kecurangan laporan keuangan pada perusahaan telekomunikasi Indonesia, mengindikasikan bahwa pengendalian internal konvensional yang

bersifat manual dan periodik semakin tidak memadai untuk mendeteksi skema fraud yang kompleks dan berkelanjutan pada industri padat transaksi.

Aspek kedua yang relevan adalah peran whistleblowing system sebagai kanal deteksi dini. Survei Fraud Indonesia mencatat bahwa media terbesar terungkapnya fraud adalah laporan pengaduan yang mayoritas bersumber dari karyawan perusahaan itu sendiri, dengan audit internal menempati posisi kedua (ACFE Indonesia Chapter, 2019). Pola ini menegaskan bahwa pengendalian internal formal cenderung tertinggal dari mekanisme pelaporan informal berbasis kesadaran individu. Murtiningrum dan Kuntadi (2023) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa audit internal, pengendalian internal, dan whistleblowing system secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap pencegahan fraud, mengonfirmasi bahwa ketiga instrumen tersebut perlu berjalan simultan, bukan sebagai pengendalian yang berdiri sendiri. Implikasinya, penguatan pengendalian internal di sektor telekomunikasi tidak dapat berhenti pada standar operasional prosedur konvensional, melainkan harus diperluas mencakup independent review berkala pada area estimasi akuntansi dan aset tidak berwujud, integrasi analitik data untuk mendeteksi anomali pada volume transaksi besar, serta penguatan whistleblowing system dengan jaminan independensi kanal pelaporan dari struktur manajerial yang berpotensi menjadi subjek pelaporan.

Peran Good Corporate Governance dalam Menekan Rasionalisasi Kecurangan dan Budaya Organisasi dalam Menekan Tekanan Berbuat Curang

GCG berfungsi menekan elemen rationalization dalam fraud triangle melalui penguatan struktur pengawasan independen, transparansi, dan akuntabilitas. Prinsip GCG OECD (2015) fairness, transparency, accountability, responsibility, dan independencydirancang menciptakan sistem checks and balances yang membatasi ruang gerak manajemen dalam melakukan manipulasi tanpa terdeteksi organ pengawas. Secara formal, TLKM sebagai perusahaan dengan pencatatan ganda di bursa domestik dan internasional tunduk pada standar governance yang relatif ketat, termasuk kebijakan clawback yang efektif sejak Mei 2023mekanisme penarikan kembali kompensasi eksekutif apabila ditemukan pelanggaran pelaporan keuangan, salah satu praktik GCG kelas dunia (AFU.id, 2026). Namun demikian, fakta bahwa dugaan fraud tetap berlangsung selama periode 2014-2021 meskipun kerangka governance formal telah relatif matang menunjukkan adanya kesenjangan antara governance de jure (kepatuhan struktural) dan governance de facto (efektivitas substantif dalam praktik). Fenomena ini memperkuat argumen bahwa meskipun GCG secara umum berpengaruh positif terhadap pencegahan fraud, efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas implementasibukan sekadar keberadaan struktur formal (Pratiwi & Anisykurlillah, 2020).

Peran komite audit sebagai organ kunci GCG dalam pengawasan pelaporan keuangan menjadi sorotan penting, khususnya pada perusahaan dengan struktur kepemilikan negara. Kirana et al. (2023) meneliti efektivitas teori kecurangan hexagon dalam mencegah manipulasi laporan keuangan pada perusahaan BUMN dan menemukan bahwa mekanisme pengawasan strukturaltermasuk independensi komisaris dan komite auditmemiliki peran lebih menentukan dibandingkan faktor tekanan finansial individual semata. Temuan serupa ditunjukkan pada konteks perbankan BUMN, di mana kolusi antarorgan pengawas terbukti menjadi determinan fraud yang lebih kuat dibandingkan tekanan atau rasionalisasi personal (Rufaida & Astuti, 2026), menegaskan bahwa struktur governance formal sekalipun tetap dapat gagal ketika independensi substantif antarorgan pengawas tidak benar-benar terjaga.

Perbandingan dengan kasus PT Envy Technologies Indonesia Tbk memberikan pembanding relevan, di mana BEI menghentikan sementara perdagangan sahamnya sejak Desember 2020 terkait dugaan manipulasi laporan keuangan, dengan potensi delisting apabila terbukti melakukan kecurangan. Perbandingan kasus TLKM dan Envy Technologies menunjukkan bahwa skala perusahaan dan kematangan struktur governance formal tidak serta-merta menjadi jaminan bebas fraud, namun tetap berperan penting dalam menentukan kecepatan deteksi dan efektivitas respons korektifBEI melakukan pemantauan dan permintaan klarifikasi terhadap TLKM secara terstruktur (Investortrust.id, 2026), mengindikasikan bahwa mekanisme pengawasan eksternal berbasis GCG tetap berfungsi sebagai instrumen akuntabilitas pasar meskipun tidak mampu mencegah fraud sepenuhnya sejak awal. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas GCG dalam pencegahan fraud beroperasi pada dua level berbeda: level pencegahan primer, yang pada kasus TLKM terbukti tidak sepenuhnya berhasil, dan level deteksi-respons, yang justru berfungsi relatif baik melalui pengawasan bursa dan proses klarifikasi terstruktur.

Budaya organisasi berperan menekan elemen pressure dan membangun resistensi etis kolektif terhadap rasionalisasi tindakan curang. Berbeda dengan pengendalian internal dan GCG yang bersifat struktural-formal, budaya organisasi bekerja pada level nilai, norma, dan perilaku yang terinternalisasi, sehingga dampaknya bersifat jangka panjang namun lebih sulit diukur dan direkayasa secara instan. Konsep tone at the topkomitmen dan teladan integritas dari manajemen puncakmenjadi elemen sentral dalam membangun budaya antifraud. Albrecht et al. (1984) menegaskan bahwa integritas personal berfungsi sebagai penyeimbang krusial terhadap kekuatan opportunity dan pressure, sehingga integritas berfungsi sebagai penangkal proaktif terhadap perilaku fraud, bukan sekadar mekanisme reaktif setelah pelanggaran terjadi. Dalam konteks kasus TLKM, pemberitaan mengungkap adanya tindakan tidak semestinya berupa oknum pejabat yang memberikan pembiayaan kepada perusahaan swasta bermasalah keuangan, meskipun TLKM merupakan perusahaan telekomunikasi, bukan lembaga pembiayaan (AFU.id, 2026). Temuan ini mengindikasikan adanya penyimpangan dari core business yang berpotensi mencerminkan pergeseran budaya organisasi dari orientasi operasional-strategis menjadi akomodatif terhadap kepentingan tertentu.

Lisdiono et al. (2023) menemukan bahwa kombinasi GCG dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pencegahan kecurangan pada PT Bank Central Asia Tbk, memperkuat argumen bahwa budaya organisasi bukan sekadar pelengkap, melainkan determinan yang saling memperkuat dengan struktur GCG formal. Sejalan dengan itu, Septiani et al. (2023) mengonfirmasi pengaruh budaya organisasi bersama moralitas individu dan pengendalian internal terhadap pencegahan kecurangan, menegaskan bahwa dimensi budaya dan moralitas individual tidak dapat dipisahkan dari efektivitas sistem pengendalian formal. Pada dimensi yang lebih spesifik, Ginting et al. (2024) menemukan bahwa pola komunikasi organisasi dapat berperan gandabaik mencegah maupun justru memicu fraud, tergantung pada apakah komunikasi tersebut mendukung transparansi atau sebaliknya menormalisasi penyimpangan melalui rasionalisasi kolektif dalam tim kerja. Temuan ini menambah nuansa penting bahwa budaya organisasi bukan konstruk tunggal yang selalu berdampak positif, melainkan dapat menjadi pedang bermata dua tergantung pada nilai substantif yang dijunjung dalam interaksi sehari-hari.

Interaksi dan Saling-Ketergantungan Ketiga Faktor Pencegahan Fraud

Sintesis temuan pada tiga subbagian sebelumnya menunjukkan bahwa pengendalian internal, GCG, dan budaya organisasi bersifat komplementer, bukan substitutif, dalam mencegah

fraud. Kegagalan satu elemen berpotensi menciptakan celah yang tidak dapat sepenuhnya dikompensasi elemen lainnya, sebagaimana tergambar dari kasus TLKM: struktur GCG formal yang relatif matang tidak mampu mencegah fraud yang diduga berlangsung bertahun-tahun karena adanya kelemahan pada pengendalian internal di area estimasi akuntansi kompleks, yang kemungkinan turut dipengaruhi oleh tekanan budaya organisasi yang mengakomodasi penyimpangan dari standar operasional normal.

Interaksi ketiganya dapat dijelaskan lebih jauh melalui perspektif teori keagenan. Pengendalian internal dan GCG pada dasarnya merupakan instrumen untuk mengurangi information asymmetry antara agen (manajemen) dan prinsipal (pemegang saham) (Jensen & Meckling, 1976). Namun, sebagaimana ditunjukkan kasus TLKM, instrumen struktural formal semata tidak cukup ketika terdapat celah pada level implementasi operasional hariandi sinilah budaya organisasi berperan sebagai faktor penengah yang menentukan apakah instrumen formal benar-benar difungsikan sebagaimana dirancang atau sekadar dipenuhi secara administratif untuk memenuhi kepatuhan regulasi. Temuan ini memiliki implikasi strategis. Bagi regulator, diperlukan pergeseran paradigma pengawasan dari compliance-basedmemeriksa kelengkapan dokumen governancemenuju substance-based, yaitu menguji efektivitas riil sistem pengendalian pada area transaksi berisiko tinggi. Bagi manajemen dan komite audit emiten telekomunikasi, diperlukan penguatan pada tiga area prioritas: independent review berkala atas estimasi akuntansi, penguatan whistleblowing system yang menjamin perlindungan pelapor, serta program internalisasi nilai antifraud berkelanjutan yang terintegrasi dalam sistem evaluasi kinerja, bukan sebatas pelatihan formal tahunan.

Untuk memperkaya validitas eksternal temuan, perlu dibandingkan pola pencegahan fraud pada sektor telekomunikasi dengan sektor lain yang lebih banyak diteliti. Pada sektor perbankan BUMN, pengujian teori fraud hexagon menunjukkan bahwa kolusi strukturalbukan tekanan finansial personalmenjadi determinan paling signifikan terhadap kecurangan laporan keuangan (Rufaida & Astuti, 2026), mengindikasikan bahwa pada institusi dengan pengawasan berlapis, kegagalan justru lebih sering bersumber dari lemahnya independensi substantif antarorgan pengawas dibandingkan motif individual. Pada sektor BUMN nonkeuangan, penelitian serupa menunjukkan bahwa sifat industri dan kompleksitas proyek strategis nasional menjadi determinan opportunity yang signifikan terhadap kecurangan pelaporan keuangan, sebuah pola yang relevan mengingat keterlibatan TLKM dalam sejumlah proyek infrastruktur digital berskala nasional.

Kekhasan sektor telekomunikasi dibandingkan sektor-sektor tersebut terletak pada tiga hal. Pertama, skala dan kompleksitas transaksi jauh lebih besarmelibatkan jutaan transaksi pelanggan harian serta proyek infrastruktur bernilai triliunan rupiahsehingga pengendalian internal berbasis sampling konvensional menjadi kurang memadai dibandingkan kebutuhan analitik data skala besar. Kedua, keterlibatan proyek pemerintah dan kemitraan strategis menciptakan lapisan risiko tambahan berupa potensi konflik kepentingan yang tidak lazim ditemukan pada sektor perbankan swasta murni. Ketiga, status sebagai emiten dengan pencatatan ganda internasional menciptakan lapisan pengawasan ganda yang secara teoretis memperkuat mekanisme deteksi-respons, namun sebagaimana ditunjukkan kasus TLKM, lapisan pengawasan ganda tersebut tidak serta-merta mencegah fraud pada level pencegahan primer.

Implikasi dari perbandingan ini adalah bahwa model pencegahan fraud yang efektif pada sektor perbankan atau BUMN nonkeuangan tidak dapat diterapkan secara langsung pada sektor telekomunikasi tanpa penyesuaian signifikan, khususnya pada aspek kapasitas teknologi pengawasan dan mekanisme mitigasi risiko proyek kemitraan pemerintah-swasta. Meskipun

kerangka teoretis fraud triangle, COSO, dan GCG OECD memberikan panduan normatif yang jelas, temuan pada bagian-bagian sebelumnya mengungkap adanya kesenjangan struktural antara desain kebijakan dan implementasi lapangan. Tantangan pertama adalah cost-benefit trade-off dalam penguatan pengendalian internal: sistem analitik data dan independent review berkala menuntut investasi signifikan, sehingga perusahaan dengan tekanan efisiensi biaya operasionalsebagaimana lazim di industri telekomunikasi yang menghadapi persaingan tarif ketatberpotensi mengorbankan kedalaman pengendalian demi efisiensi jangka pendek.

Tantangan kedua adalah independensi komite audit dan organ pengawas dalam praktik, yang kerap berbeda dari independensi formal di atas kertas. Pada perusahaan dengan struktur kepemilikan mayoritas negara seperti TLKM, terdapat potensi tumpang tindih kepentingan politis-bisnis yang dapat melemahkan efektivitas pengawasan independen meskipun secara struktural organ tersebut telah terbentuk sesuai regulasi. Tantangan ketiga adalah resistensi budaya terhadap pelaporan pelanggaran dalam konteks budaya organisasi Indonesia yang cenderung menghindari konfrontasi terbuka dan menjunjung hierarki, sehingga meskipun kanal pelaporan formal tersedia, tingkat pemanfaatannya oleh karyawan tetap rendah tanpa jaminan perlindungan yang kredibel.

Ketiga tantangan ini menegaskan bahwa rekomendasi kebijakan sebaik apa pun tidak akan efektif tanpa mempertimbangkan realitas ekonomi-politik dan budaya organisasi lokal yang membentuk insentif aktual bagi manajemen dan karyawan dalam berperilaku jujur atau curang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengendalian internal, Good Corporate Governance, dan budaya organisasi memiliki peran yang saling melengkapi dan tidak dapat saling menggantikan dalam mencegah kecurangan pada perusahaan sektor telekomunikasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Pengendalian internal efektif menekan peluang fraud melalui pemisahan tugas dan pengawasan sistematis, namun rentan pada area estimasi akuntansi kompleks yang memerlukan penguatan melalui independent review dan analitik data. GCG menekan rasionalisasi pelaku melalui transparansi dan akuntabilitas struktural, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kualitas implementasi substantifsebagaimana terkonfirmasi dari kasus dugaan fraud TLKM yang tetap terjadi meski kerangka governance formalnya relatif matang. Budaya organisasi berperan krusial menekan tekanan berbuat curang melalui tone at the top yang konsisten, namun dampaknya bersifat jangka panjang dan memerlukan internalisasi berkelanjutan.

Kasus dugaan fraud laporan keuangan TLKM senilai Rp5 triliun pada 2026 menjadi pengingat penting bahwa kematangan struktur governance formal tidak secara otomatis menjamin kebebasan dari praktik kecurangan, sehingga diperlukan pendekatan pencegahan fraud yang terintegrasi dan berkelanjutan, bukan sekadar pemenuhan kepatuhan administratif. Penelitian ini merekomendasikan penguatan tiga area prioritas bagi emiten telekomunikasi: independent review pada estimasi akuntansi berisiko tinggi, whistleblowing system yang independen dan terlindungi, serta internalisasi nilai antifraud yang terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja organisasi, di samping perlunya regulator menggeser paradigma pengawasan dari kepatuhan formal menuju pengujian substansi implementasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa pendekatan kualitatif berbasis studi dokumen yang belum melibatkan wawancara langsung dengan pelaku industri, sehingga interpretasi terhadap dinamika internal organisasi masih bersifat inferensial. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan pendekatan mixed-method yang mengombinasikan analisis dokumen dengan

wawancara mendalam terhadap praktisi governance dan audit di sektor telekomunikasi, serta memperluas cakupan komparatif dengan sektor infrastruktur digital lain seperti fintech untuk memperkaya generalisasi temuan mengenai determinan pencegahan fraud pada industri intensif modal.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad, T., Ghozali, I., & Pamungkas, I. D. (2022). Hexagon fraud: Detection of fraudulent financial reporting in state-owned enterprises Indonesia. Economies, 10(1), 1-16.

Albrecht, W. S., Howe, K. R., & Romney, M. B. (1984). Deterring fraud: The internal auditor's perspective. Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Allie, R., Murtanto, & Noor, I. N. (2024). Factors that influence of fraud hexagon on fraudulent financial statements with audit committee as moderating variable. Jurnal Akuntansi Trisakti, 11(2), 351-376.

Anggoe, M., & Reskino. (2023). Pengaruh pengendalian internal, whistleblowing system, dan komitmen organisasi terhadap pencegahan kecurangan dengan moralitas individu sebagai variabel moderasi. Jurnal Akuntansi Trisakti, 10(1), 31-50.

Ansori, D. Y., & Kuntadi, C. (2022). Pengaruh sistem informasi akuntansi, sistem pengendalian internal dan good corporate governance dalam upaya pencegahan kecurangan (fraud). Jurnal Multidisiplin Indonesia, 1(1), 349-354.

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). (2024). Occupational fraud 2024: A report to the nations. ACFE Global.

ACFE Indonesia Chapter. (2019). Survei fraud Indonesia 2019. ACFE Indonesia Chapter 111.

AFU.id. (2026, 14 Agustus). Dugaan fraud laporan keuangan Telkom senilai Rp5 triliun, sanksi dari regulator pasar modal Amerika Serikat mengintai. https://afu.id/ekonomi/dugaan-fraud-laporan-keuangan-telkom-senilai-rp5-miliar-sanksi-dari-regulator-pasar-modal-amerika-serikat-mengintai

Ariastuti, N. M., Widnyani, R. A., & Yuliantari, N. Y. (2020). Pengaruh pengendalian internal, moralitas dan penerapan good corporate governance terhadap pencegahan penipuan pada LPD se-Kecamatan Denpasar Utara. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, 10(2), 178-188.

Baihaqie, A. Z., & Sofie. (2023). Pengaruh audit internal, whistleblowing system, dan moralitas individu terhadap pencegahan fraud. Jurnal Akuntansi Trisakti, 10(1), 1-16.

Christian, R., Hasanah, I., & Wijaya, R. (2022). Pendeteksian fraudulent financial reporting dengan earnings manipulation financial shenanigans: Studi kasus PT Envy Technologies Indonesia Tbk. Conference on Management, Business, Innovation, Education, and Social Science, Universitas Internasional Batam.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal control-integrated framework. COSO.

Cressey, D. R. (1953). Other people's money: A study in the social psychology of embezzlement. Free Press.

EmitenNews.com. (2026, 11 Mei). BEI pantau ketat kasus Telkom (TLKM) dugaan 140 transaksi fiktif Rp5T!. https://www.emitennews.com/news/bei-pantau-ketat-kasus-telkom-tlkm-dugaan-140-transaksi-fiktif-rp5t

Farochi, M. F. F., & Nugroho, A. H. D. (2022). Pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud. Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora, 6(1), 86-92.

Fatkhurrizqi, M. A., & Nahar, A. (2021). Analisis fraud triangle dalam penentuan terjadinya financial statement fraud. Jurnal Akuntansi, 7(1), 14-25.

Ginting, R., Purba, J. S., & Christiansen, N. (2024). Menyingkap makna komunikasi dan budaya organisasi perusahaan: Mencegah atau memicu fraud accounting? Jurnal Akuntansi AKUNESA, 12(3), 216-225.

Investortrust.id. (2026, 11 Mei). BEI awasi kasus dugaan fraud laporan keuangan Telkom, tunggu penjelasan lanjutan.

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.

Khairunnisa, N. R., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Pengaruh sistem internal kontrol, audit internal dan penerapan good corporate governance terhadap kecurangan (fraud) perbankan. Jurnal Economina, 2(7), 1666-1676.

Kirana, M., Toni, N., Afiezan, A., & Simorangkir, E. N. (2023). Apakah teori kecurangan hexagon efektif mencegah manipulasi laporan keuangan perusahaan BUMN? Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 14(1), 87-97.

Kompas.com. (2026, 12 Mei). BEI angkat bicara soal dugaan fraud Telkom (TLKM). https://money.kompas.com/read/2026/05/12/132318526/bei-angkat-bicara-soal-dugaan-fraud-telkom-tlkm

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Sage Publications.

Lisdiono, P., Salim, M., & Suwarno. (2023). Pengaruh good corporate governance dan budaya organisasi terhadap pencegahan fraud pada PT Bank Central Asia Tbk. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 11(1), 169-176.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.

Mukoffi, A., Ekasari, L. D., & Nggungu, F. (2023). Pengaruh budaya organisasi, audit internal, dan pengendalian internal terhadap pencegahan kecurangan. Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi, 11(2), 24-33.

Murtiningrum, R., & Kuntadi, C. (2023). Pengaruh audit internal, pengendalian internal, dan whistleblowing system terhadap pencegahan fraud. Jurnal Multidisiplin Indonesia, 2(9), 1855-1863.

Napitupulu, B. E., & Ramadhita, P. N. (2022). Pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud pada perusahaan BUMN sektor jasa keuangan. Jurnal Akuntansi dan Perpajakan Jayakarta, 3(2), 77-89.

Nelaz, Y. S., Hasan, A., & Savitri, E. (2018). Pengaruh faktor-faktor audit internal, pengendalian internal, dan budaya organisasi terhadap pelaksanaan good corporate governance (studi empiris perusahaan BUMN Pekanbaru). Jurnal Ekonomi, 26(3), 84-97.

Nugroho, D. H., & Afifi, Z. (2022). Pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud. Yudishtira Journal: Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside, 2(3), 301-316.

Nugroho, N. I., & Murtanto. (2024). Pengaruh fraud hexagon, internal control, dan financial distress terhadap pendeteksian kecurangan laporan keuangan. Jurnal Akuntansi Trisakti, 11(1), 45-66.

Nurlaela, F. (2023). Pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud. Jurnal Eko-Bisma, 2(1), 137-144.

OECD. (2015). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing.

Pane, A. A. (2018). Pengaruh penerapan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap perilaku kecurangan. Jurnal Akuntansi dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi, 4(2), 40-48.

Pianto, E. (2017). Pengaruh rasio keuangan dan komite audit terhadap kecurangan laporan keuangan pada perusahaan telekomunikasi [Naskah kerja]. Universitas Trisakti.

Pratiwi, D. N., & Anisykurlillah, I. (2020). Pengaruh good corporate governance terhadap pencegahan fraud pada perbankan. Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 11(1), 123-138.

Puspitasari, Y., & Wibowo, S. (2019). Peran pengendalian internal dan budaya organisasi terhadap pencegahan kecurangan. Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan, 9(1), 1-12.

Rowa, C. W. F., & Arthana, I. K. (2019). Pengaruh good corporate governance terhadap pencegahan fraud pada Bank Perkreditan Rakyat di Kota Kupang. Jurnal Akuntansi: Transparansi dan Akuntabilitas, 7(2), 122-137.

Rufaida, U., & Astuti, S. (2026). When oversight overlaps: Testing the fraud hexagon on financial statement fraud in state-owned banking. Neraca Keuangan: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 21(2), 364-382.

Rustandy, T., Sukmadilaga, C., & Irawady, C. (2020). Pencegahan fraud melalui budaya organisasi, good corporate governance dan pengendalian internal. JPAK: Jurnal Pendidikan Akuntansi dan Keuangan, 8(2), 232-247.

Rustiarini, N. W., Yuesti, A., & Gama, A. W. S. (2020). Public accounting profession and fraud detection responsibility. Journal of Financial Crime, 28(2), 613-627.

Samanto, H., Pravasanti, Y. A., & Saputra, S. A. (2022). Pengaruh kesesuaian kompensasi, pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud. Jurnal Akuntansi dan Pajak, 22(2), 1029-1035.

Sanusi, S. F., Sutrisno, S., & Suwiryo, D. H. (2020). Pengaruh corporate governance dan kualitas audit terhadap pencegahan kecurangan. Kompartemen: Jurnal Ilmiah Akuntansi, 17(1), 61-68.

Sari, N. L. A. L. D., Ariyanto, D., & Paramadina, A. A. (2024). Pendeteksian financial statement fraud menggunakan fraud hexagon theory pada perusahaan telekomunikasi. E-Jurnal Akuntansi, 34(2), 310-326.

Septiani, A. K., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Pengaruh budaya organisasi, moralitas individu, dan pengendalian internal terhadap pencegahan kecurangan. Jurnal Economina, 2(6), 1306-1317.

Soleman, R. (2013). Pengaruh pengendalian internal dan good corporate governance terhadap pencegahan fraud. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, 17(1), 57-74.

Suwarsa, T., & Sianipar, C. (2024). Pengaruh pengendalian internal terhadap pencegahan kecurangan (fraud) pada Bank BJB Cabang Sukajadi. Land Journal, 5(1), 203-214.

Urumsah, D., Wicaksono, A. P., & Hardinto, W. (2018). Pentingkah nilai religiusitas dan budaya organisasi untuk mengurangi kecurangan? Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 9(1), 156-172.

Utami, F., & Adila, N. (2022). Pengaruh pendidikan anti-fraud terhadap kesadaran karyawan di sektor perbankan. Journal of Economic and Business Studies, 3(2), 178-190.

Widjaja, F., & Mustamu, R. H. (2014). Pengaruh sistem pengendalian internal terhadap implementasi prinsip-prinsip good corporate governance pada perusahaan industri keramik. Agora, 2(1), 1-9.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.