

**PENERAPAN *WHISTLEBLOWING SYSTEM*  
DAN DAMPAKNYA TERHADAP *FRAUD***

(Skripsi)

Oleh

**SHARON NAOMI**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2015**

## ABSTRAK

### **PENERAPAN *WHISTLEBLOWING SYSTEM* DAN DAMPAKNYA TERHADAP *FRAUD***

Oleh

**SHARON NAOMI**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *whistleblowing system*, serta mengetahui dampak penerapan *whistleblowing system* terhadap *fraud*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan pada eksplorasi teori melalui penguatan pada studi literatur. Pengujian data dilakukan dengan analisis kasus-kasus perusahaan yang sudah menerapkan *whistleblowing system* dan dengan analisis survei-survei yang dilakukan oleh *Corruption Perception Index (CPI)*, *Global Corruption Barometer (GCB)*, dan *Association of Certified Fraud Examiners*, yang berkaitan dengan *fraud*, *whistleblower*, dan *whistleblowing system*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *whistleblowing system* di PT Telekomunikasi Indonesia sudah berjalan dengan baik karena adanya penurunan tingkat *fraud* dari tahun 2010 hingga tahun 2013. Penurunan tingkat *fraud* di PT Telekomunikasi Indonesia dapat terjadi karena perusahaan menginvestigasi dan menindaklanjuti kasus *fraud* yang dilaporkan oleh *whistleblower* melalui *whistleblowing system*. Penerapan *whistleblowing system* di Pertamina juga cukup efektif karena dapat mendeteksi tingkat *fraud* dengan waktu yang relatif cepat. Hasil penelitian lain berkaitan tentang survey-survey yang dilakukan oleh *Corruption Perception Index (CPI)*, *Global Corruption Barometer (GCB)*, dan *Association of Certified Fraud Examiners*, juga menyebutkan bahwa Indonesia masih rentan terhadap kasus *fraud*, namun dengan diterapkannya *whistleblowing system*, dapat mengurangi atau meminimalisir kasus *fraud* yang terjadi.

Kasus *fraud* akan terus terjadi di Indonesia, namun dengan adanya penerapan *whistleblowing system*, diharapkan akan mampu mengurangi kasus *fraud* yang terjadi di perusahaan jika dijalankan dengan efektif, transparan, dan bertanggung jawab.

**Kata kunci : *Whistleblower, Whistleblowing, Whistleblowing System, Fraud.***

Nama : Sharon Naomi

NPM : 1011031113

Telepon : 087885841049

Email : [naomiborsinn@yahoo.co.id](mailto:naomiborsinn@yahoo.co.id)

**Pembimbing 1 : R. Weddie Andriyanto, S.E., M.Si., C.A., C.P.A.**

**NIP. 19590909 198903 1 004**

**Pembimbing 2 : Lego Waspodo, S.E., M.Si., Akt.**

**NIP. 19590909 198903 1 004**

## **Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan berdasarkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dapat mencapai visi, misi, dan tujuannya menjadi semakin baik. Salah satu bentuk penerapan GCG ialah *whistleblowing system* (sistem pelaporan pelanggaran). Selain untuk tata kelola perusahaan yang lebih baik, *whistleblowing system* muncul karena semakin banyaknya kasus *fraud* (kecurangan), penyimpangan keuangan, dan merupakan bagian dari suatu pengendalian internal. Untuk mengurangi kasus *fraud* tersebut, maka dibentuklah *whistleblowing system* yang diharapkan dapat menjadi alat efektif dalam meminimalisir *fraud* dalam perusahaan maupun pemerintahan.

Hasil *survey* yang dilakukan oleh *Institute of Business Ethics* (2007) dalam Amri (2008) menyimpulkan bahwa satu di antara empat karyawan mengetahui kejadian pelanggaran, tetapi lebih dari separuh (52%) dari yang mengetahui terjadinya pelanggaran tersebut tetap diam dan tidak berbuat sesuatu. Keengganan untuk melaporkan pelanggaran dapat diatasi melalui penerapan *whistleblowing system* yang efektif, transparan, dan bertanggung jawab.

Menurut Sulistomo (2011), sudah cukup banyak nama yang tercatat sebagai *whistleblower* yang menjadikan munculnya *whistleblowing system* ini, beberapa diantaranya adalah Cynthia Cooper untuk kasus perusahaan Worldcom, Sherron Watkins untuk kasus perusahaan Enron, dan Susno Duadji untuk kasus praktek mafia di jajaran yudikatif di Indonesia telah meningkatkan perhatian tentang tindakan kecurangan.

Tuanakotta (2010) pun menjelaskan beberapa kasus *whistleblower*, seperti Agus Condro dalam kasus dugaan suap BI, Endin Wahyudin dalam kasus penyuapan yang melibatkan tiga hakim agung, dan Yohanes Waworuntu dalam kasus penyuapan Sistem Administrasi Badan Hukum.

Perusahaan-perusahaan publik yang telah mempunyai dan menerapkan sistem *whistleblower* adalah PT. Telkom, Pertamina, United Tractors, dan Astra Group. Pelaksanaan teknis sistem *whistleblower* di PT. Telkom dan Pertamina dilakukan oleh pihak ketiga secara *outsourcing*. (Semendawai, dkk. 2011)

Terkait dengan usaha penerapan *Good Corporate Governance* dan termasuk di dalamnya pemberantasan korupsi, suap, dan praktik kecurangan lainnya, penelitian dari berbagai institusi, seperti *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), *Association of Certified Fraud Examiner* (ACFE) dan *Global Economic Crime Survey* (GECS) menyimpulkan bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk mencegah dan memerangi praktik yang bertentangan dengan *Good Corporate Governance* adalah melalui mekanisme *whistleblowing system*. (Amri, 2008)

Efektivitasnya terlihat dari jumlah kecurangan yang berhasil dideteksi dan juga waktu penindakannya yang relatif lebih singkat dibandingkan dengan cara lainnya. Selain itu, pimpinan organisasi memiliki kesempatan untuk mengatasi permasalahan secara internal dulu, sebelum permasalahan tersebut merebak ke ruang publik yang dapat mempengaruhi reputasi organisasi. (Amri, 2008)

Tuanakotta (2010) menjelaskan bahwa salah satu pengukuran yang efektif untuk mengetahui adanya fraud, khususnya kasus korupsi, yakni melalui data dari

*Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), Corruption Perception Index (CPI), dan Global Corruption Barometer (GCB).*

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan *Whistleblowing System* Dan Dampaknya Terhadap *Fraud*”**.

## **1.2 Landasan Teori**

### **1.2.1 *Whistleblowing***

Menurut Brandon (2013), *whistleblowing* merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau beberapa orang karyawan untuk membocorkan kecurangan baik yang dilakukan oleh perusahaan atau atasannya kepada pihak lain.

Menurut Brandon (2013), terdapat dua tipe *whistleblowing*, yaitu :

#### 1. *Whistleblowing* internal

Terjadi ketika seseorang atau beberapa orang karyawan mengetahui kecurangan yang dilakukan oleh karyawan lain atau kepala bagiannya, kemudian melaporkan kecurangan itu kepada pimpinan perusahaan yang lebih tinggi.

#### 2. *Whistleblowing* eksternal

*Whistleblowing* eksternal menyangkut kasus dimana seorang pekerja mengetahui kecurangan yang dilakukan perusahaannya lalu membocorkan kepada masyarakat karena dia tahu bahwa kecurangan itu akan merugikan masyarakat.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh *Ethics Resource Center* (2003), menyatakan bahwa sebanyak 44% karyawan non-manajemen tidak melaporkan pelanggaran yang diketahuinya karena mereka merasa tidak yakin kasusnya akan ditindaklanjuti, dan takut bila pelanggaran yang dilaporkan tidak dapat dijaga kerahasiaannya. Semakin serius kasus pelanggaran yang dilaporkan oleh karyawan, maka semakin kejam pembalasan yang akan diterima. Dari penelitian

tersebut ditemukan bahwa 89% *whistleblower* akan kesulitan menemukan pekerjaan di sektor publik (Elias, 2008 dalam Merdikawati dan Prastiwi, 2012).

### **1.2.2 Whistleblower**

Menurut Tuanakotta (2010), menyatakan bahwa pada dasarnya *whistleblower* adalah karyawan dari organisasi itu sendiri (pihak internal), akan tetapi tidak tertutup adanya pelapor berasal dari pihak eksternal (pelanggan, pemasok, masyarakat). Pelapor setidaknya diharuskan untuk memberikan bukti, informasi, atau indikasi yang jelas atas terjadinya pelanggaran yang dilaporkan, sehingga dapat ditelusuri atau ditindaklanjuti.

*Whistleblower* harus memiliki data yang lengkap dan dapat dipercaya, dimana data tersebut akan digunakan sebagai bukti tentang kasus kecurangan di perusahaan. Menurut Arifin (2005) dalam Nixson (2013), berdasarkan survey terhadap 233 *whistleblowers*, 90 persen dari mereka harus kehilangan pekerjaan setelah mengungkap fakta kepada publik dan hanya 16 persen yang menyatakan berhenti untuk menjadi *whistleblower*, sementara sisanya mengungkapkan akan tetap menjadi *whistleblower*, tetapi mereka adalah para pegawai yang berprestasi, dan memiliki komitmen tinggi dalam bekerja.

### **1.2.3 Whistleblowing System**

*Whistleblowing system* merupakan aplikasi yang berguna untuk melaporkan pelaporan pelanggaran.

Adapun manfaat *whistleblowing system* menurut Tuanakotta (2010), antara lain :

1. Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman.



2. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif.
3. Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.
4. Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik.
5. Mengurangi resiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi.
6. Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran.
7. Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan, regulator, dan masyarakat umum.
8. Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritical dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

Menurut Amri (2008) perbuatan yang dapat dilaporkan (pelanggaran) adalah perbuatan yang dalam pandangan pelapor dengan iktikad baik adalah perbuatan korupsi, kecurangan, ketidakjujuran, perbuatan melanggar hukum, pelanggaran ketentuan perpajakan, atau peraturan perundang-undangan lainnya.

#### **1.2.4 *Fraud***

*The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* (2006) dalam Rukmawati (2011), mendefinisikan *fraud* sebagai perbuatan-perbuatan yang melawan hukum yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu, dilakukan orang-orang dari

dalam atau luar organisasi untuk mendapatkan keuntungan pribadi ataupun kelompok secara langsung atau tidak langsung merugikan pihak lain.

*Association of Certified Fraud Examinations* (2000) dalam Devi (2011), mengklasifikasikan *fraud* ke dalam tiga kelompok, antara lain kecurangan laporan keuangan, penyalahgunaan asset, dan korupsi,

### **1.3 Metode Penelitian**

#### **1.3.1 Sumber data**

Menurut Arikunto (2006), sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini data yang digunakan ialah data sekunder, yaitu data yang diambil dari berbagai literatur, seperti buku, jurnal, dan berbagai sumber media elektronik lainnya.

#### **1.3.2 Jenis Data**

Menurut Sugiyono (2003), terdapat beberapa jenis data dalam sebuah penelitian, yaitu penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam studi literatur yang dibuat oleh peneliti, jenis data dalam penelitian ini ialah data kualitatif.

#### **1.3.3 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan ialah studi kepustakaan. Menurut Nazir (1988), yang dimaksud dengan studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan.

#### **1.3.4 Metode Pengumpulan Data**

Menurut Gulo (2002), pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Metode pengumpulan

data yang digunakan ialah metode literatur yaitu dengan mengumpulkan, mengidentifikasi, serta mengolah data tertulis dari data yang diperoleh melalui buku, literatur, jurnal, maupun media elektronik yang berkaitan dengan *whistleblowing system*.

### **1.3.5 Pengujian Keabsahan Data**

Dalam pengujian keabsahan data, penelitian ini menggunakan uji validitas dengan menganalisis survei yang telah dikumpulkan. Semakin banyak survei yang berhubungan dengan teori, maka menandakan data tidak bertentangan dengan temuan sehingga penelitian lebih kredibel (Sugiyono, 2013).

## **1.4 Analisis Pembahasan**

### **1.4.1 Penerapan *Whistleblowing System* di PT Telekomunikasi Indonesia**

PT Telekomunikasi Indonesia memiliki program *whistleblowing system* yang dirancang untuk mengakomodasi, menginvestigasi, dan menindaklanjuti pengaduan dari karyawan PT Telekomunikasi Indonesia.

#### **1.4.1.1 Penyampaian Dan Pengelola Pelaporan Pelanggaran**

Karyawan Telkom Group ataupun pihak ketiga dapat menyampaikan pengaduan langsung kepada Komisariss Utama atau kepada Ketua Komite Audit PT Telekomunikasi Indonesia dengan salah satunya melalui *website* [www.whistleblower.telkom.co.id](http://www.whistleblower.telkom.co.id).

#### **1.4.1.2 Perlindungan Bagi Pelapor**

PT Telekomunikasi Indonesia menuangkan dalam Keputusan Direksi No. KD.48/2009 untuk menampung dan menjamin kerahasiaan pelapor.

#### **1.4.1.3 Pihak Yang Mengelola Pengaduan**

Pihak yang mengelola pengaduan di PT Telekomunikasi Indonesia adalah Komite Audit.

#### **1.4.1.4 Penanganan Pengaduan**

Komite Audit akan menindaklanjuti pengaduan pihak ketiga yang berkaitan dengan akuntansi dan audit, pelanggaran peraturan, kecurangan dan / atau dugaan korupsi, dan kode etik.

#### **1.4.1.5 Prosedur *Whistleblowing System* PT Telekomunikasi Indonesia**

Prosedur *whistleblowing system* di PT Telekomunikasi Indonesia, yaitu :

- Pelapor melapor indikasi kecurangan melalui *website, email, fax*, maupun surat.
- Pengaduan pelaporan diterima oleh komite audit dan dilakukan *initial review*. Pelaporan akan diteruskan ke direktur utama, jika pengaduan yang diterima berupa pelanggaran tentang akuntansi dan audit, pelanggaran peraturan, kecurangan dan / atau dugaan korupsi, dan kode etik. Jika pengaduan yang diterima tidak berupa hal-hal tersebut, maka pelaporan tidak akan ditindaklanjuti dan akan didokumentasikan sebagai pelaporan yang tidak perlu ditindaklanjuti.
- Pelaporan yang sampai ke direktur utama akan kembali di analisis untuk mengetahui apakah kasus tersebut material atau tidak, dan akan ditunjuk auditor independen untuk melacak adanya indikasi kecurangan tersebut. Jika tidak ditemukan adanya kecurangan, maka pelaporan tersebut akan kembali diserahkan kepada audit internal untuk dilaporkan kepada audit investigasi. Jika audit investigasi merasa tidak perlu menginvestigasi, maka pelaporan akan segera didokumentasikan sebagai pelaporan yang

tidak perlu ditindaklanjuti. Namun, jika audit investigasi merasa perlu menindaklanjuti pelaporan tersebut, maka audit investigasi akan segera menindaklanjuti pelaporan tersebut.

- Auditor independen melakukan audit investigasi untuk melacak kecurangan tersebut.
- Hasil yang sudah ditelaah oleh audit investigasi akan dilaporkan dalam rapat dan kasusnya akan ditindaklanjuti.
- Audit investigasi juga akan melaporkan hasil temuannya kepada pemegang saham
- Audit investigasi melaporkan informasi yang didapatnya kepada direktur utama, agar direktur utama dapat memberikan sanksi pada pelaku kecurangan tersebut.

#### 1.4.1.6 Efektivitas *Whistleblowing System* PT Telekomunikasi Indonesia

Menurut Amri (2009), *whistleblowing system* dikatakan efektif bila dapat menurunkan jumlah pelanggaran akibat diterapkannya program *whistleblowing system* selama jangka waktu tertentu.

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* pada PT Telekomunikasi Indonesia tahun 2010.

**Tabel 1.1**  
**Data Pelaporan Kecurangan PT Telekomunikasi Indonesia Tahun 2010**

Deskripsi	Jumlah Laporan Kecurangan	Keterangan
Jumlah Pelaporan	20	Pelaporan kecurangan yang masuk
Memenuhi Persyaratan	20	Data pelaporan kecurangan yang ditindaklanjuti
Kategori Pelaporan	12	Data yang termasuk dalam indikasi kecurangan
Proses Pelaporan	12	Data kecurangan yang sudah selesai
	8	Data kecurangan yang masih dalam

		proses
--	--	--------

*Sumber : annual report PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk 2010*

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* pada PT

Telekomunikasi Indonesia tahun 2011.

**Tabel 1.2**  
**Data Pelaporan Kecurangan PT Telekomunikasi Indonesia Tahun 2011**

<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah Laporan Kecurangan</b>	<b>Keterangan</b>
Jumlah Pelaporan	9	Pelaporan kecurangan yang masuk
Memenuhi Persyaratan	9	Data pelaporan kecurangan yang ditindaklanjuti
Kategori Pelaporan	9	Data termasuk indikasi kecurangan
Proses Pelaporan	2	Data kecurangan yang sudah selesai
	7	Data kecurangan yang masih dalam proses

*Sumber : annual report PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk 2011*

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* pada PT

Telekomunikasi Indonesia tahun 2012.

**Tabel 1.3**  
**Data Pelaporan Kecurangan PT Telekomunikasi Indonesia Tahun 2012**

<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah Laporan Kecurangan</b>	<b>Keterangan</b>
Jumlah Pelaporan	4	Pelaporan kecurangan yang masuk
Memenuhi Persyaratan	2	Data pelaporan kecurangan yang ditindaklanjuti
Kategori Pelaporan	2	Data yang termasuk dalam indikasi kecurangan
Proses Pelaporan	2	Data kecurangan yang masih dalam proses

*Sumber : annual report PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk 2012*

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* pada PT

Telekomunikasi Indonesia tahun 2013.

**Tabel 1.4**  
**Data Pelaporan Kecurangan PT Telekomunikasi Indonesia Tahun 2013**

<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah Laporan Kecurangan</b>	<b>Keterangan</b>
Jumlah Pelaporan	3	Pelaporan kecurangan yang masuk

Memenuhi Persyaratan	2	Data pelaporan kecurangan yang ditindaklanjuti
Kategori Pelaporan	2	Data yang termasuk dalam indikasi kecurangan
Proses Pelaporan	1	Data kecurangan yang masih dalam proses

Sumber : annual report PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk 2013

Dari data pelaporan kecurangan dengan menggunakan aplikasi *whistleblowing system* di PT Telekomunikasi Indonesia tersebut, dapat diketahui bahwa terjadi penurunan jumlah pelaporan kecurangan dari tahun 2010 hingga tahun 2013.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *whistleblowing system* di PT Telekomunikasi Indonesia sudah dapat dikatakan efektif dalam pendeteksian dan pencegahan terjadinya *fraud*, serta dalam menjalankan pengendalian internal di perusahaan tersebut.

#### **1.4.1.7 Dampak Penerapan *Whistleblowing System* pada PT Telekomunikasi Indonesia**

Dampak dari penerapan *whistleblowing system* di PT Telekomunikasi Indonesia yaitu adanya penurunan tingkat *fraud* dari tahun ke tahun, terutama dari tahun 2010 hingga tahun 2013. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan menginvestigasi dan menindaklanjuti kasus *fraud* yang dilaporkan oleh karyawan perusahaan tersebut. Hal ini membuktikan bahwa pengendalian internal PT Telekomunikasi Indonesia sudah berjalan dengan baik dalam upaya mencegah terjadinya *fraud*.

#### **1.4.2 Penerapan *Whistleblowing System* di Pertamina**

Sistem ini diterapkan oleh Pertamina dalam rangka mendukung implementasi GCG, memitigasi potensi risiko dan menciptakan lingkungan perusahaan yang bersih dari praktik KKN. Efektivitas yang dirasakan dari sistem ini adalah dapat mendeteksi tingkat kecurangan dengan waktu yang relatif singkat dibanding

dengan cara lain, dan proses konfirmasi terhadap kebenaran laporan dapat dilakukan Pertamina sebelum menjadi potensi risiko reputasi berupa isu-isu negatif yang mengganggu reputasi Perseroan. (*Annual Report*)

#### **1.4.2.1 Lingkup Pengaduan**

Adapun lingkup pengaduan yang dapat disampaikan melalui *whistleblowing system* di Pertamina adalah korupsi, suap, benturan kepentingan, pencurian, kecurangan, pelanggaran hukum dan peraturan perusahaan.

#### **1.4.2.2 Dasar Pembentukan *Whistleblowing System***

*Whistleblowing system* di Pertamina dibentuk atas dasar :

- a. Pendeteksian dan pencegahan *fraud* adalah penting
- b. Perbuatan yang tidak semestinya dapat merusak reputasi sebuah Perseroan
- c. Dianjurkan oleh pemerintah dan regulator
- d. Memperlihatkan komitmen manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang etis
- e. Pembobolan pendapatan dapat menyebabkan kerugian yang besar
- f. Menanggulangi perbuatan yang tidak semestinya dengan biaya yang rendah
- g. Sarana bagi pekerja untuk meningkatkan standar kerja dan kekompakan di lingkungan kerja
- h. Kontrol terhadap *fraud* dan korupsi yang sesuai dengan *best practice*

#### **1.4.2.3 Sistem Perlindungan Pelapor**

Untuk melindungi pelapor, *whistleblowing system* Pertamina dikelola dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:



- a. Rahasia, yang mencakup : (1) perlindungan terhadap identitas pelapor, (2) perlindungan terhadap pelaksana investigasi dan pelapor, (3) hanya pihak tertentu yang mengetahui, (4) penerapan azas praduga tidak bersalah.
- b. Anonim, yang menjamin adanya kemungkinan untuk tidak mengungkap identitas pelapor sehingga memberikan jaminan rasa aman kepada pelapor.
- c. Independen, yang menjelaskan bahwa (1) *whistleblowing system* Pertamina dikelola secara profesional, (2) pengaduan yang ditindaklanjuti hanya yang memenuhi kriteria, (3) tidak dimungkinkan untuk terjadinya intervensi terhadap laporan

#### **1.4.2.4 Penyingkapan *Whistleblowing System* Pertamina**

Prosedur penyingkapan yang dibuat oleh Pertamina mencakup pelapor, Pertamina *Clean*, dan Konsultan Independen, yaitu:

- a. Pelapor menghubungi Pertamina *Clean* melalui telepon, SMS, *faximile*, *email*, *website*, surat.
- b. Operator Pusat Kontak mengajukan pertanyaan yang relevan kepada pelapor
- c. Operator Pusat Kontak memberikan pemanggil suatu nomor pengenal yang unik
- d. Penyelidik forensik Independen meninjau daftar panggilan dan mempersiapkan laporan tertulis termasuk tindak lanjut
- e. Laporan kejadian dimasukkan ke *e-room* dan pemberitahuan *email* dikirim ke pimpinan Pertamina *Clean*
- f. Tim Pertamina *Clean* menindaklanjuti dan memberikan umpan balik kepada Konsultan Independen untuk disampaikan ke pemanggil

- g. Pusat kontak Konsultan Independen memberikan umpan balik ke pemanggil melalui nomor pengenalan unik, dan pelapor menghubungi Pertamina *Clean* untuk tindak lanjut
- h. Tim Pertamina *Clean* melanjutkan tindakan perbaikan dan memberikan umpan balik ke Konsultan Independen

#### **1.4.2.5 Mekanisme Tindak Lanjut *Whistleblowing System***

Dimulai dari pengelolaan penyikapan *whistleblowing system* oleh Konsultan Independen yang kemudian akan disampaikan kepada komite, dan komite akan memberitahukan kepada Dewan Komisaris jika pelanggaran tersebut melibatkan Direksi, komite akan memberitahukan kepada Direktur Utama jika pelanggaran melibatkan Dewan Komisaris, dan *Chief Compliance Officer*, dan komite akan memberitahukan kepada *Chief Compliance Officer* jika pelanggaran tersebut melibatkan Insan Pertamina selain Dewan Komisaris, dan *Chief Compliance Officer*, yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh Direktur Utama untuk diambil sebuah keputusan.

#### **1.4.2.6 Pengelola *Whistleblowing System* Pertamina**

Pengelolaan *whistleblowing system* Pertamina dilaksanakan oleh konsultan multinasional independen.

#### **1.4.2.7 Efektivitas *Whistleblowing System* Pertamina**

Terdapat beberapa data pelaporan kecurangan di Pertamina yang terjadi di tahun 2011 hingga tahun 2013 dengan menggunakan *whistleblowing system*. Data pelaporan kecurangan tersebut berupa jumlah pelaporan yang masuk sepanjang periode tersebut, jumlah pelaporan yang ditindaklanjuti, jumlah pelaporan yang masih dalam proses.

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* Pertamina tahun 2011.

**Tabel 1.5**  
**Data Pelaporan Kecurangan Pertamina Tahun 2011**

<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah Pelaporan</b>	<b>Keterangan</b>
Jumlah Pelaporan	34	Jumlah Pelaporan Yang Masuk
Tindak Lanjut	19	Jumlah Pelaporan Yang Ditindaklanjuti

*Sumber : annual report Pertamina 2011*

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* Pertamina tahun 2012.

**Tabel 1.6**  
**Data Pelaporan Kecurangan Pertamina Tahun 2012**

<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah Pelaporan</b>	<b>Keterangan</b>
Jumlah Pelaporan	10	Jumlah Pelaporan Yang Masuk
Tindak Lanjut	2	Jumlah Pelaporan Yang Ditindaklanjuti

*Sumber : annual report Pertamina 2012*

Data pelaporan kecurangan dengan aplikasi *whistleblowing system* Pertamina tahun 2013.

**Tabel 1.7**  
**Data Pelaporan Kecurangan Pertamina Tahun 2013**

<b>Deskripsi</b>	<b>Jumlah Pelaporan</b>	<b>Keterangan</b>
Jumlah Pelaporan	54	Jumlah Pelaporan Yang Masuk
Tindak Lanjut	30	Jumlah Pelaporan Yang Ditindaklanjuti
Masih Dalam Proses Pemeriksaan	24	Memerlukan data-data pendukung yang lebih banyak dan proses investigasi yang lebih mendalam sesuai dengan kategori pelanggaran yang diadakan.

*Sumber : annual report Pertamina 2013*

Adapun sebanyak 30 pengaduan sudah ditindaklanjuti dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel 1.8**  
**Data Pelaporan Kecurangan Yang Ditindaklanjuti Pertamina Tahun 2013**

Status Pengaduan	Jumlah Pengaduan	Keterangan
Selesai	17	Sebanyak 10 pengaduan terbukti ditemukan adanya pelanggaran, dan sisanya sebanyak 7 pengaduan tidak terbukti ditemukan adanya pelanggaran.
Penanganan Lebih Lanjut	13	Diteruskan kepada fungsi-fungsi terkait untuk diselesaikan secara internal di fungsi yang bersangkutan.

*Sumber : annual report Pertamina 2013*

#### **1.4.2.8 Dampak Penerapan *Whistleblowing System* di Pertamina**

Efektivitas yang dirasakan dari sistem ini adalah dapat mendeteksi tingkat kecurangan dengan waktu yang relatif singkat dibanding dengan cara lain, dan proses konfirmasi terhadap kebenaran laporan dapat dilakukan Pertamina sebelum menjadi potensi risiko reputasi berupa isu-isu negatif yang mengganggu reputasi Perseroan. (*Annual Report, 2013*)

Dari data pelaporan pelanggaran yang masuk melalui aplikasi *whistleblowing system* di Pertamina dari tahun 2011 hingga tahun 2013, dapat dilihat bahwa jumlah pelaporan pelanggaran dari tahun ke tahun mengalami perubahan yang cukup signifikan. Selain itu, jumlah pelaporan yang ditindaklanjuti di tahun 2011 dan 2013 pun terbilang cukup banyak, yaitu lebih dari setengah pelaporan yang sudah masuk. Selain itu, sebanyak 30 pengaduan yang sudah ditindaklanjuti di tahun 2013, 17 pengaduan dinyatakan selesai ditelaah dan diketahui bahwa sebanyak 10 pengaduan terbukti ditemukan adanya pelanggaran dan sisanya

sebanyak 7 pengaduan terbukti tidak ditemukan adanya pelanggaran. Sisanya, sebanyak 13 pengaduan diteruskan kepada fungsi-fungsi terkait untuk diselesaikan secara internal di fungsi yang bersangkutan untuk ditangani secara lebih lanjut. Hal ini menunjukkan bahwa *whistleblowing system* di Pertamina sudah cukup efektif karena dapat diketahui proses konfirmasi terhadap kebenaran laporan.

### **1.4.3 Indonesia Dalam *Corruption Perception Index (CPI)***

Berdasarkan CPI (2010), Indonesia berada di peringkat 110 dari 175 negara yang di survei, dengan skor 28. Berdasarkan CPI (2011), Indonesia berada di peringkat 100 dari 182 negara yang di survei, dengan skor 30. Sedangkan, data CPI (2012), Indonesia berada di peringkat ke 118 dari 176 negara yang di survei, dengan skor 32. Dan, data yang didapat dari CPI (2013), Indonesia berada di peringkat 114 dari 177 negara di dunia, dan mendapatkan skor 32. Berdasarkan data yang di dapat dari survei CPI di tahun 2011 hingga tahun 2013 tersebut, dapat diketahui bahwa Indonesia masih termasuk negara yang melakukan kasus korupsi terbanyak di dunia.

### **1.4.4 Indonesia Dalam *Global Corruption Barometer (2013)***

#### **1.4.4.1 Perubahan Level Korupsi di Indonesia**

Data dari *Global Corruption Barometer (2013)*, dapat diketahui bahwa sebanyak 54% responden menyatakan level korupsi di Indonesia selama dua tahun terakhir mengalami peningkatan yang sangat signifikan, 17% responden menyatakan level korupsi di Indonesia hanya mengalami sedikit peningkatan, 20% responden menyatakan level korupsi di Indonesia tidak mengalami perubahan, dan sisanya 8% responden menyatakan level korupsi di Indonesia mengalami sedikit

penurunan selama dua tahun terakhir. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa Indonesia masih sangat rentan terhadap kasus korupsi.

#### **1.4.4.2 Keefektifan Tindakan Pemerintah Melawan Korupsi**

Berdasarkan data yang diambil dari *Global Corruption Barometer* (2013), dapat disimpulkan sebanyak 16% responden menyatakan bahwa tindakan pemerintah Indonesia masih sangat tidak efektif dalam melawan kasus korupsi, 49% responden menyatakan bahwa tindakan pemerintah Indonesia dalam melawan kasus korupsi masih dirasa tidak efektif, 19% responden menyatakan memilih netral dalam menjawab pertanyaan tersebut, 13% responden menyatakan bahwa tindakan pemerintah Indonesia sudah efektif dalam melawan kasus korupsi, dan sisanya 3% responden menyatakan bahwa tindakan pemerintah Indonesia sudah sangat efektif dalam melawan kasus korupsi. Dari survei tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemerintah dinilai masih kurang efektif dalam melawan kasus korupsi yang melanda Indonesia.

#### **1.4.4.3 Peranan Masyarakat Melawan Korupsi**

Menurut survei dari *Global Corruption Barometer* (2013), masyarakat setuju bahwa para *whistleblower* dapat membuat perubahan dalam melawan tindakan korupsi. Dalam data tersebut, diketahui sebanyak 11% responden menyatakan bahwa mereka sangat setuju *whistleblower* dapat membuat perubahan dalam melawan tindakan korupsi. Kemudian, sebanyak 70% responden menyatakan bahwa mereka setuju bahwa *whistleblower* dapat membuat perubahan dalam melawan tindakan korupsi. Sebanyak 17% responden menyatakan bahwa mereka tidak setuju bahwa *whistleblower* dapat membuat perubahan dalam melawan tindakan korupsi. Sisanya, sebanyak 2% responden menyatakan bahwa mereka

sangat tidak setuju jika *whistleblower* dapat membuat perubahan dalam melawan tindakan korupsi.

#### **1.4.5 Data Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)**

##### **1.4.5.1 Bagaimana *Fraud* Terungkap**

Dari tahun ke tahun, tampak terjadi kenaikan maupun penurunan persentase yang signifikan, namun itu tidak merubah tingkat persentase *tip* tersebut, dimana tingkat persentase para *whistleblower* tersebut masih berada di peringkat teratas, jika dibandingkan dengan *management review*, atau *internal audit*.

##### **1.4.5.2 *Whistleblower* dalam Kasus *Fraud***

ACFE (2006) mensurvei sebanyak 34,2% metode pendeteksian *fraud* dengan cara pemberian informasi oleh *whistleblower* (*tip*). ACFE (2008) mensurvei sebanyak 46,2% metode pendeteksian *fraud* dengan cara pemberian informasi oleh *whistleblower*. ACFE (2010) mensurvei sebanyak 40,2% metode pendeteksian *fraud* dengan cara pemberian informasi oleh *whistleblower*. ACFE (2012) mensurvei sebanyak 43,3% metode pendeteksian *fraud* dengan cara pemberian informasi oleh *whistleblower*. ACFE (2014) mensurvei sebanyak 42,2% metode pendeteksian *fraud* dengan cara pemberian informasi oleh *whistleblower*.

Dalam data ACFE tersebut, dapat diketahui bahwa metode pendeteksian *fraud* yang paling banyak yaitu dengan pemberian *tip* atau pemberian informasi oleh *whistleblower*. Hal ini membuktikan bahwa para *whistleblower* memiliki komitmen dalam memberikan informasi tentang *fraud* yang ada di organisasinya.

##### **1.4.5.3 Metode Pendeteksian *Fraud* di Berbagai Organisasi**

Data ACFE (2008) menunjukkan bahwa sebanyak 48,8% *fraud* terungkap dengan metode pendeteksian pemberian *tip* atau adanya informasi dari *whistleblower* di

organisasi nirlaba. Sebanyak 38,4% *fraud* terungkap karena adanya informasi dari *whistleblower* di sektor privat. Sebanyak 54,1% *fraud* dapat terungkap karena adanya informasi dari *whistleblower* di sektor publik. Dan sisanya sebanyak 50,3% *fraud* dapat terungkap karena adanya informasi *whistleblower* di pemerintahan. Data ACFE (2010) menunjukkan bahwa sebanyak 43,2% *fraud* terungkap karena adanya informasi dari *whistleblower* di organisasi nirlaba. Sebanyak 35,8% *fraud* terungkap karena adanya informasi dari *whistleblower* di sektor privat. Sebanyak 41,1% *fraud* terungkap karena adanya informasi dari *whistleblower* di sektor publik. Dan sisanya 46,3% *fraud* terungkap karena adanya informasi dari *whistleblower* di pemerintahan. Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa metode pendeteksian *fraud* karena adanya *tip* merupakan metode pendeteksian yang baik dalam mengungkap kecurangan.

#### **1.4.5.4 Frekuensi *Fraud* Berdasarkan Industri**

Dari data ACFE tersebut, dapat diketahui bahwa kasus korupsi memiliki persentase tingkat yang paling tinggi. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kasus kecurangan korupsi masih merupakan kasus tingkat kecurangan yang cukup serius di Indonesia.

#### **1.4.5.5 Dampak Penerapan *Whistleblowing System* Dalam Organisasi**

Dari data ACFE (2008), dapat diketahui bahwa dampak dari penerapan *whistleblowing system* dapat dikatakan cukup efektif dan memuaskan. Hal ini dapat terlihat dari jumlah kerugian yang ditimbulkan dari organisasi yang memiliki aplikasi *whistleblowing system* menjadi lebih sedikit, *whistleblower* yang ingin mengungkapkan adanya kecurangan di dalam organisasinya menjadi



semakin banyak, dan jangka waktu pendeteksian dan pencegahan *fraud* yang lebih cepat. Hal tersebut karena sudah diterapkannya *whistleblowing system*.

## **1.5 Kesimpulan dan Saran**

### **1.5.1 Kesimpulan**

Dari berbagai literatur dan survei yang telah didapat, penulis mengambil kesimpulan :

1. *Whistleblowing system* sudah diterapkan di beberapa perusahaan dengan baik, seperti di PT Telekomunikasi Indonesia dan Pertamina. Hal ini terlihat dari jumlah kecurangan yang menurun dari tahun ke tahun di PT Telekomunikasi Indonesia, dan proses penanganan *whistleblowing system* yang dapat mendeteksi tingkat kecurangan dengan waktu yang relatif singkat dibanding cara lain, dan adanya konfirmasi terhadap kebenaran laporan yang masuk di Pertamina.
2. Indonesia sangat rentan dengan kasus *fraud*, khususnya kasus korupsi. Hal ini dibuktikan dengan adanya temuan dari berbagai survei, khususnya data dari *Corruption Perception Index* (CPI), yang diambil dari tahun 2010 hingga tahun 2013.
3. Dari data *Global Corruption Barometer* (2013), dapat disimpulkan bahwa kasus *fraud* masih sering terjadi di Indonesia. Namun, dari data yang didapat, diketahui bahwa kasus korupsi dapat dicegah dengan peranan dari masyarakat sebagai pengungkap kasus *fraud* (*whistleblower*).
4. Menurut *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE), yang diambil dari rentang tahun 2006 hingga tahun 2014, dapat diketahui bahwa dengan adanya penerapan *whistleblowing system*, jumlah kerugian perusahaan dan

jangka waktu pendeteksian *fraud* menjadi lebih kecil jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki aplikasi seperti *whistleblowing system*.

### **1.5.2 Saran**

Pada bagian akhir ini, penulis bermaksud memberikan beberapa saran berkaitan dengan pembahasan yang telah dilakukan. Saran-saran tersebut antara lain :

1. Bagi Organisasi

Diharapkan agar semua organisasi untuk mulai menerapkan *whistleblowing system* sebagai pengendalian internal dan sebagai alat pendeteksian *fraud*.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Diharapkan agar penelitian selanjutnya dapat melakukan riset lebih dalam (studi kasus) tentang penerapan *whistleblowing system* dalam mencegah kasus *fraud* dalam bentuk kuisisioner, wawancara, dokumentasi, maupun observasi guna memperkuat teori yang sudah ada.

## Daftar Pustaka

- American Institute of Certified Public Accountant (AICPA). 2002. *Statement on Auditing Standards No 99*. USA.
- Amri, Gusti. 2008. Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran – SPP (*Whistleblower System – WBS*), Komite Nasional Kebijakan *Governance*.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asis, De. 20006. *Reducing Corruption at the Local Level*. Washington: World Bank Institute.
- Brandon. 2013. Whistle Blower. Diakses di <http://www.scribd.com/doc/123318539/Whistle-Blower>. Diakses pada tanggal 24 April 2014.
- Daniri, Mas Achmad *dkk.* 2007. Modul *Whistleblowing System*. Diakses di <http://www.kadin-indonesia.or.id/enm/images/dokumen/KADIN-107-2345-03122007.pdf>. Diakses pada tanggal 3 Maret 2014.
- Devi, Novita Sari. 2011. *Pengaruh Kompensasi dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (Studi Empiris pada Kantor Cabang Bank Pemerintah dan Swasta di Kota Padang)*. FE UNP : Padang.
- Fajri M.P, Mohammad. 2009. *Whistleblower dan Peran Strategis di Korporasi Indonesia*. [http://muc-gcg-risk.blogspot.com/2009\\_10\\_01\\_archive.html](http://muc-gcg-risk.blogspot.com/2009_10_01_archive.html). Diakses pada tanggal 4 Maret 2014.
- Fikar, Mohammad. 2013. Analisis Dampak Penerapan *Whistleblowing System* pada Efektivitas Pengendalian Internal. *Skripsi*. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Gulo, W. 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Kaufmann. 1997. *Corruption: The Facts, Foreign Policy No. 107*.
- Kurniawan, Teguh. 2009. Peranan Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Masyarakat dalam Pemberantasan Korupsi di Pemerintahan : Perspektif Teoritis. <https://staff.blog.ui.ac.id/teguh1/files/2009/04/paper-korupsi-tk.pdf>
- Lubis, Todung Mulya. 2005. *Index Persepsi Korupsi Indonesia*. Jakarta: Transparency International Indonesia.

- Merdikawati, Risti dan Andi Prastiwi. 2012. Hubungan Komitmen Profesi Dan Sosialisasi Antisipatif Mahasiswa Akuntansi Dengan Niat Whistleblowing. *Diponegoro Journal Of Accounting*: Vol. I, No. 1.
- Nazir, M. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nixson. 2013. Perlindungan Hukum terhadap *Whistleblower* dan *Justice Collaborator* dalam Upaya Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. *USU Law Journal*: Vol. II, No. 2.
- Norbarani, Listiana. 2012. Pendeteksian Kecurangan Laporan Keuangan Dengan Analisis *Fraud Triangle* Yang Diadopsi Dalam Sas No.99. *Skripsi*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Putri, Windi Octriyani. 2010. Sistem Dan Prosedur Pembelian Barang Dagangan Pada PT. Stars Internasional Di Surabaya. *Tugas Akhir*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas, Surabaya.
- Qusqas, Firas and Brian H Kleiner. 2001. The Difficulties of Whistleblowers Finding Employment. *Management Research News*: Volume 24, Number ¾.
- Rukmawati, Afhita Dias. 2011. Persepsi Manajer dan Auditor Eksternal Mengenai Efektivitas Metode Pendeteksian dan Pencegahan Tindakan Kecurangan Keuangan. *Skripsi*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sofia, Ana. 2013. Pengaruh Sosialisasi dan Komitmen Profesi Pegawai Pajak terhadap Niat *Whistleblowing*. *Skripsi*. Universitas Trunojoyo, Madura.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Pusat Bahasa Depdiknas.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta
- Sulistomo, Akmal. 2011. Persepsi Mahasiswa Akuntansi Terhadap Pengungkapan Kecurangan (Studi Empiris Pada Mahasiswa Akuntansi Undip dan UGM). *Skripsi*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Semendawai, Abdul Haris dkk. 2011. *Memahami Whistleblower*, Jakarta: Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK) .
- Tuanakotta, Theodorus M. 2006. *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*, Jakarta: FEUI.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Akuntansi Forensik dan Audit Investigatif*, Jakarta: Salemba Empat.

Yenny, F. 2008. Analisis Peranan Whistleblower Dalam Membantu Auditor Investigatif Untuk Mengungkap Kecurangan (Fraud). Universitas Widyatama : Bandung

<http://repository.widyatama.ac.id/bitstream/handle/10364/1024/bab1-2.pdf?sequence=3>

**SITUS :**

<http://acch.kpk.go.id/6-strategi-pencegahan-dan-pemberantasan-korupsi>

[http://cpi.transparency.org/cpi2010/in\\_detail/](http://cpi.transparency.org/cpi2010/in_detail/)

[http://cpi.transparency.org/cpi2011/in\\_detail/](http://cpi.transparency.org/cpi2011/in_detail/)

[http://cpi.transparency.org/cpi2012/in\\_detail/](http://cpi.transparency.org/cpi2012/in_detail/)

[http://cpi.transparency.org/cpi2013/in\\_detail/](http://cpi.transparency.org/cpi2013/in_detail/)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Association\\_of\\_Certified\\_Fraud\\_Examiners](http://en.wikipedia.org/wiki/Association_of_Certified_Fraud_Examiners)

[http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/metodologi\\_penelitian/bab9\\_studi\\_ke\\_pustakaaan\\_dalam\\_disiplin\\_ilmu\\_akuntansi.pdf](http://elearning.gunadarma.ac.id/docmodul/metodologi_penelitian/bab9_studi_ke_pustakaaan_dalam_disiplin_ilmu_akuntansi.pdf)

<http://ethics.org/resource/2003-national-business-ethics-survey-nbes>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Indeks\\_Persepsi\\_Korupsi](http://id.wikipedia.org/wiki/Indeks_Persepsi_Korupsi)

<http://kelompokfraud.blogspot.com/2013/05/jenis-jenis-fraud.html>

<https://kws.kpk.go.id/>

[https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2006-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2006-report-to-nations.pdf)

[https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2008-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2008-report-to-nations.pdf)

[https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2010-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2010-report-to-nations.pdf)

[https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf](https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtnn/2012-report-to-nations.pdf)

[http://www.kpk.go.id/modules/editor/doc/Strategic\\_plan\\_2008\\_to\\_2011\\_id.pdf](http://www.kpk.go.id/modules/editor/doc/Strategic_plan_2008_to_2011_id.pdf)

[http://www.pertamina.com/media/91ea8a59-3617-44a0-9cc5-2059f5c75b1a/Annual\\_Report\\_2011\\_for\\_web.pdf](http://www.pertamina.com/media/91ea8a59-3617-44a0-9cc5-2059f5c75b1a/Annual_Report_2011_for_web.pdf)

<http://www.pertamina.com/media/84ae4174-db0d-4b4c-ada4-628e82f5606d/AR19mar2013.pdf>

[http://www.pertamina.com/media/646244a0-0e7e-42f0-b1b7-113b3281cf55/AR Pertamina 2013\\_LR.pdf](http://www.pertamina.com/media/646244a0-0e7e-42f0-b1b7-113b3281cf55/AR Pertamina 2013_LR.pdf)

[http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/Tahun2011/AnnualReport/AR\\_2010\\_EnglishF.pdf](http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/Tahun2011/AnnualReport/AR_2010_EnglishF.pdf)

[http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/2012/AnnualReport/AR\\_Telkom\\_2011\\_English\\_Lowrest.pdf](http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/2012/AnnualReport/AR_Telkom_2011_English_Lowrest.pdf)

[http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/2013/AR2012Engl/Telkom\\_2012English.pdf](http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/2013/AR2012Engl/Telkom_2012English.pdf)

[http://www.telkom.co.id/assets/ipload/2013/05/AR\\_ENG\\_13.pdf](http://www.telkom.co.id/assets/ipload/2013/05/AR_ENG_13.pdf)

[http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0087\\_whistleblowing.html](http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0087_whistleblowing.html)

<http://www.transparency.org/research/gcb/overview>

<http://www.transparency.org/research/bpi/overview>

<http://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=indonesia>

<http://www.wise.depkeu.go.id/>