

## ANALISA PENERAPAN *WHISTLEBLOWING SYSTEM* PADA PT TASPEN

Zahra Putri Fauziyah<sup>1,\*</sup>, Bulan Prabawani<sup>2,\*</sup>, Reni Shinta Dewi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Diponegoro, Indonesia

<sup>1</sup>Email: [zahraputri@student.undip.ac.id](mailto:zahraputri@student.undip.ac.id)

**Abstract:** *Fraud in insurance companies has become a rife thing lately. The Association Certified Fraud ExaminersI (ACFE) noted that in 2019 there were 239 cases of fraud in which the companies that suffered the most losses were financial sector companies in which the insurance company was included. One way to implement a clean and professional work environment is to implement Good Corporate Governance. To support this, it is necessary to optimize the application of the whistleblowing system as an element of Good Corporate Governance as a control and prevention of fraud. In this study, the author aims to determine how the implementation of the whistleblowing system at PT TASPEN. The author uses a qualitative method with a qualitative descriptive approach and gives results that in the implementation of the whistleblowing system PT TASPEN has almost applied all the indicators formulated in the Whistleblowing System by the National Committee on Governance, except for the hard skills training for employees and benchmarking activities.*

**Keywords :** *Whistleblowing System; Fraud;GCG*

**Abstrak:** Kecurangan dalam perusahaan asuransi menjadi hal yang marak terjadi akhir-akhir ini. *Association Certified Fraud ExaminersI (ACFE)* mencatat bahwa dalam tahun 2019 terdapat 239 kasus *fraud* dimana perusahaan yang paling dirugikan adalah perusahaan sektor keuangan yang mana perusahaan asuransi masuk didalamnya. Salah satu cara menerapkan lingkungan kerja yang bersih dan profesional adalah dengan mengimplementasikan *Good Corporate Governance*. Untuk mendukung hal tersebut perlu dioptimalkan penerapan *whistleblowing system* sebagai salah satu elemen *Good Corporate Governance* sebagai pengendalian dan pencegahan adanya kecurangan. Pada penelitian ini penulis bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *whistleblowing system* pada PT TASPEN. Penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan memberikan hasil bahwa dalam pelaksanaan *whistleblowing system* PT TASPEN hampir sudah menerapkan semua indikator yang dirumuskan dalam Pedoman Pelaporan Pelanggaran - *Whistleblowing System* oleh Komite Nasional Kebijakan Governance terkecuali bagian pelatihan *hardskill* kepada karyawan dan kegiatan *benchmarking*.

**Kata Kunci :** *Whistleblowing System; Fraud; GCG*

### Pendahuluan

Dalam sebuah bisnis, hal yang menjadi tujuan utama bukan hanya sekadar profit, tetapi juga terciptanya eksistensi untuk keberadaan perusahaan dalam jangka panjang. Hal tersebut disetujui oleh Peterson dan Plowman (1953 dalam Petersen, 1953) yang mendefinisikan sebuah bisnis sebagai kegiatan transaksi jual-beli baik barang atau pun jasa yang kemudian dilakukan tidak hanya sekali, melainkan berulang-ulang atau dapat dikatakan berkelanjutan. Keberlanjutan sebuah bisnis tersebut dapat diciptakan salah satunya melalui penerapan tata kelola dalam manajemen perusahaan yang baik dan terorganisir. Hal ini

kemudian diimplementasikan dalam sebuah aturan *Good Corporate Governance* (GCG) yang mengatur bagaimana 5 pilar diterapkan, yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* atau biasa disingkat TARIF (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2011). Terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan, dan profesional dapat didorong melalui penerapan GCG dalam sebuah perusahaan (Wati, 2012).

Perusahaan asuransi adalah salah satu sektor perusahaan yang menjadi tujuan utama pemerintah Indonesia untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Perusahaan asuransi dapat dikatakan sebagai perusahaan yang menawarkan jasa berupa pengelolaan risiko dari nasabah atau dapat dikatakan sebagai tempat untuk pengambil alih risiko. Oleh karena itu, penting bagi sebuah perusahaan asuransi untuk menciptakan tata kelola yang baik melalui penerapan *Good Corporate Governance* supaya dalam mengelola risiko dari nasabah tidak menimbulkan kegagalan. OJK sebagai pengawas lembaga keuangan non-bank pada tahun 2014 mengeluarkan peraturan bahwa perusahaan perasuransian diwajibkan untuk menerapkan konsep GCG pada kegiatan operasionalnya. Aturan tersebut tercantum dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 2/POJK.05/2014 perihal tata kelola perusahaan yang baik bagi perusahaan perasuransian.

Dalam menjalankan bisnis perusahaan asuransi, prinsip kehati-hatian (*prudential practices*) dan prinsip kejujuran sempurna (*utmost good faith*) diimplementasikan secara nyata mengingat kompleksnya risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi dan reasuransi. Selain prinsip kehati-hatian dan kejujuran, perusahaan asuransi juga harus menerapkan aturan mengenai GCG (Achmad, 2005). Salah satu risiko yang timbul dari perusahaan asuransi adalah adanya kecurangan (*fraud*). Kecurangan dalam dunia perasuransian dapat berimbas kegagalan dalam membayar klaim, menurunkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan, hingga kebangkrutan.

Menurut Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), jenis jenis dari kecurangan (*fraud*) terbagi menjadi 3, yaitu penyalahgunaan aset, korupsi, dan kecurangan dalam laporan keuangan. Survey yang dilakukan oleh ACFE pada tahun 2019 memberikan hasil bahwasannya dalam satu tahun 2019 Indonesia telah mengalami sebanyak 239 kasus *fraud* yang mana terbagi dalam 167 kasus korupsi, 50 kasus penyalahgunaan aset dan 22 kasus pemalsuan pada laporan keuangan. Jumlah ini tentu bukan sedikit melihat total kerugian yang dialami secara keseluruhan menyentuh angka Rp873.430.000.000 atau Rp7.248.879.668 per kasus. Dalam survey ini juga dinyatakan bahwa lembaga yang paling dirugikan adalah industri keuangan dan perbankan, yang mana perusahaan asuransi jika ditinjau dari sudut ekonomi maka termasuk di dalam lembaga keuangan.

Melihat banyaknya kasus *fraud* yang terjadi di Indonesia, mengindikasikan bahwa sistem pelaporan yang kemudian dilaksanakan di setiap perusahaan masih kurang optimal dalam implementasinya. Beberapa kasus yang dialami perusahaan asuransi akibat adanya kecurangan (*fraud*) di Indonesia bukan lagi jumlah yang sedikit, kasus tersebut diantaranya dugaan kasus korupsi PT. Asabri dimana berdasarkan laporan keuangan PT. Asabri 2017, kemampuan perusahaan membayar klaim hanya 62,35 persen sedangkan aturan mewajibkan paling sedikit 120 persen. Selain itu pada tahun 2018, PT Asuransi Jiwasraya gagal membayarkan klaim nasabah senilai 802 miliar per Oktober 2018. Ketidakmampuan perusahaan dikarenakan likuiditas seret. Perseroan tersebut diindikasikan rugi lebih dari Rp10,4 triliun karena banyak menempatkan portofolio investasinya di saham saham gorengan. Selain dua contoh tersebut, juga terdapat kasus lain seperti kegagalan membayar klaim dari PT. Asuransi Jiwa Bakrie Life yang mengalami kerugian hingga 500 milyar. PT. AJB Bumi Putera pada tahun 2019 juga mengalami kegagalan dalam membayar klaim hingga 211 triliun sampai 215 triliun. Tiga perusahaan lain yang juga mengalami kerugian antara lain PT. Asuransi Bumi Asih, Asuransi Jiwa Winartha, dan Kresna Life.

Salah satu elemen penting dalam penerapan GCG ialah sistem pelaporan pelanggaran ataupun biasa disebut *whistleblowing system*. Melalui penerapan *whistleblowing system*

menandakan keseriusan perusahaan dalam mengelola manajemen risiko dan meminimalisir terjadinya kasus kecurangan sejak awal. Dalam hal ini, *whistleblowing system* dijadikan sebagai mekanisme dalam pendeteksi kecurangan sebelum kecurangan tersebut terjadi. Mekanisme *whistleblowing system* dapat dijadikan salah satu cara paling efektif untuk memerangi praktik yang bertentangan dengan *Good Corporate Governance* (Amri, 2016). Penerapan *whistleblowing system* merupakan bagian dari pengendalian organisasi dimana memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan diterapkannya *whistleblowing system* yang efektif, maka pengendalian organisasi juga berjalan dengan baik dan dapat tercapainya tujuan perusahaan yaitu lingkungan yang bersih dan terbebas dari hal-hal penghambat seperti kecurangan. Hadirnya *whistleblowing system* yang merupakan elemen dari *Good Corporate Governance* juga dapat dijadikan mekanisme untuk mekanisme kontrol yang melindungi dan meningkatkan kepentingan pemegang saham perusahaan bisnis (Jensen, 1938)

Perusahaan asuransi yang mengimplementasikan sistem *Good Corporate Governance* dengan baik salah satunya ialah PT TASPEN. Pada implementasi *Good Corporate Governance*, PT TASPEN memiliki beberapa prestasi yang dapat menggambarkan keunggulan PT TASPEN dalam penerapan GCG, diantaranya berhasil meraih juara I dalam annual report untuk laporan keuangan tahun 2018 kategori Keuangan BUMN *Non Listed*. Sejak tahun 2016 sampai tahun 2019 pula PT TASPEN selalu mendapatkan penilaian "excellent" terkait skor GCG (TASPEN, 2018). Penghargaan tersebut tentu salah satunya didukung dengan penerapan *whistleblowing system*. Penerapan *whistleblowing system* dapat meminimalisir adanya kecurangan dan implementasi dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan reputasi perusahaan dimata *stakeholder* (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2008). Reputasi tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang digunakan untuk membangun kepercayaan (Dick, 1990)

Penerapan *whistleblowing sistem* yang dilakukan oleh PT TASPEN juga dapat dikategorikan baik. Hal tersebut didukung oleh sarana *whistleblowing system* yang disediakan PT TASPEN sangat beragam. Pelapor dapat menyampaikan kecurangan melalui datang langsung ke kantor dan dapat melalui saluran perusahaan seperti seperti Faksimile, Telephone, SMS dan e-mail. PT TASPEN juga menyediakan buku panduan terkait *whistleblowing system* yang dapat diakses oleh masyarakat umum pada website resmi PT TASPEN sehingga pelapor dapat mempelajari bagaimana proses mau pun aturan dari *whistleblowing system* PT TASPEN.

Tidak sebatas pada lengkapnya fasilitas yang disediakan, PT TASPEN juga menjunjung tinggi asas keterbukaan dengan selalu melaporkan hasil *whistleblowing system* yang masuk, diproses, dan selesai pada laporan tahunan PT TASPEN. Keterbukaan informasi yang dilakukan PT TASPEN menandakan keseriusan PT TASPEN dalam menangani setiap permasalahan yang ada. Melalui penerapan *whistleblowing system* yang baik, kecurangan dalam perusahaan dapat diminimalisir termasuk kecurangan pada laporan keuangan. Hal tersebut dibuktikan oleh PT TASPEN yang bahkan dalam penilaian laporan keuangan yang selalu mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari kantor akuntan publik yang kredibel (TASPEN, 2018). Selama tiga tahun berturut-turut sejak tahun 2017, 2018, dan 2019, laporan keuangan PT TASPEN selalu mendapatkan predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari kantor akuntan publik yang kredibel. Hal tersebut menandakan tidak adanya kecurangan (*fraud*) dalam pembuatan laporan keuangan.

Penerapan *whistleblowing system* yang dilakukan oleh PT TASPEN juga merupakan salah satu kewajiban yang harus ditunaikan agar sebagai perusahaan asuransi, PT TASPEN memiliki nilai tambah dan keunggulan kompetitif dimata konsumen. Nilai tambah tersebut hadir dari kepercayaan yang ditumbuhkan melalui penerapan *whistleblowing* yang efektif dan menjamin uang nasabah dikelola dengan baik. Nilai tambah tersebut yang akan menjadi daya tarik tersendiri untuk nasabah serta mendukung tercapainya salah satu fungsi dari didirikannya perusahaan asuransi yaitu menjadi pengalihan risiko dari dana nasabah. Jangan sampai fungsi

dari pengalihan risiko berbalik atau menjadi bumerang ke perusahaan asuransi karena tidak mampu mengelola berbagai risiko yang ada.

Ditengah maraknya kasus kegagalan perusahaan asuransi dalam membayar klaim di Indonesia akibat lemahnya *Good Corporate Governance*, khususnya implementasi *whistleblowing system*, PT TASPEN justru memberikan citra positif dengan keunggulan GCG serta *whistleblowing system* yang baik. Oleh karena itu penulis ingin menggali informasi secara lengkap dan menyeluruh supaya dapat mengambil *lesson learning* dari implementasi *whistleblowing system* pada PT TASPEN.

## **Kerangka Teori**

### **Pengertian GCG**

Pengertian GCG menurut *The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG)*, (2004) ialah sebuah strategi yang dipakai perusahaan guna meningkatkan nilai pemegang saham mau pun value added pada sebuah perusahaan tersebut melalui serangkaian proses dan struktur. Menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001) menjelaskan bahwa GCG merupakan seperangkat peraturan yang mengatur relasi antar stakeholder yang berkepentingan dalam sebuah perusahaan baik pihak eksternal dan internal terkait hak maupun kewajiban. Definisi GCG menurut Bank Dunia adalah seperangkat aturan yang wajib ditaati oleh berbagai stakeholder dalam perusahaan guna menciptakan kinerja yang maksimal dan efisien sehingga dapat memberikan dampak berupa nilai ekonomi yang berkesinambungan untuk berbagai pihak yang terlibat.

Syakhroza (2002) sendiri mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai sistem terstruktur dan terorganisir untuk menciptakan sumber daya yang dapat bekerja dengan efektif, efisien, dan ekonomis guna mencapai tujuan dari organisasi dengan menerapkan prinsip transparan, akuntabel, pertanggungjawaban, independen, dan adil. Melalui adanya tata kelola yang baik dan menghasilkan kinerja yang baik pula, maka secara tidak langsung akan berdampak pada adanya nilai tambah (*value added*) dalam organisasi tersebut. Dapat ditarik garis dari berbagai pengertian diatas bahwasanya *Good Corporate Governance* merupakan proses tata kelola sebuah perusahaan yang berpegang pada pelbagai prinsip tujuan dari perusahaan tersebut dan menguntungkan bagi semua stakeholder yang terlibat.

### **Pengertian Whistleblowing Sytem**

*Whistleblowing* adalah tindakan yang dilakukan oleh individu, baik dari dalam maupun luar perusahaan, untuk mengungkapkan tindakan pelanggaran yang dapat merugikan instansi maupun pemangku kepentingan. Pengungkapan tersebut biasanya dilakukan secara rahasia, memiliki itikad baik dan bukan keluhan pribadi atas suatu kebijakan perusahaan tertentu ataupun didasari kehendak buruk (Komite Nasional Kebijakan Governance, 2008). *Whistleblowing* juga diartikan sebagai tindakan memberitahukan atau membocorkan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan perusahaan atau atasannya kepada pihak lain. Tindakan tersebut dilaksanakan secara individu ataupun kolektif.(Brandon, 2013) Pada dasarnya, terdapat dua jenis *whistleblowing* yaitu pelaporan pelanggaran internal dan eksternal (Julia Zhang, 2009). Jika kesalahan dilaporkan kepada pihak-pihak dalam organisasi, maka termasuk *whistleblowing* internal, sedangkan jika kesalahan dilaporkan kepada pihak-pihak di luar organisasi, maka *whistleblowing* dianggap sebagai eksternal. Menurut Dworkin & Melissa (1998) keputusan untuk melaporkan pelanggaran baik secara internal maupun eksternal tergantung pada reaksi yang akan diambil oleh organisasi (Baucus, 1998).

Berdasarkan pengertian yang dijabarkan dari beberapa sumber diatas, maka dapat disimpulkan bahwasannya *whistleblowing system* adalah sebuah sistem yang mengatur bagaimana cara dalam melaporkan pelanggaran atau pun kecurangan yang terjadi oleh

karyawan baik kepada perusahaan maupun pihak luar dengan tetap terlindunginya pelapor dari berbagai kemungkinan buruk atas dampak pelaporan tersebut.

### **Pedoman Pelaksanaan *Whistleblowing System***

Dalam pelaksanaan sistem pelaporan atau *whistleblowing system*, perusahaan di Indonesia berpedoman pada panduan yang dibuat oleh Komite Nasional Kebijakan Governance. Pedoman tersebut meliputi tata cara yang sesuai standar bagaimana sebuah sistem pelaporan berlangsung. Melalui adanya panduan tersebut, pelapor akan merasa aman dan memiliki perlindungan sehingga akan meningkat pula jumlah pelapor pelanggaran. Aturan mengenai sistem pelaporan yang dibuat Komite Nasional Kebijakan Governance bersifat umum dan terbagi menjadi 3 bagian, yaitu aspek struktural, aspek operasional dan aspek perawatan.

#### **1. Aspek Struktural**

Aspek struktural pada panduan pelaksanaan sistem pelaporan meliputi hal dasar dari terciptanya sistem tersebut. Pada aspek ini terdapat beberapa indikator yang dapat dikatakan fundamental dan memiliki keterkaitan terhadap semua pihak yang ada dalam perusahaan, seperti pernyataan komitmen, kebijakan perlindungan pelapor, struktur pengelolaan sistem pelanggaran, dan sumber daya. Pernyataan komitmen untuk menerapkan sistem pelaporan harus ditulis dan disimpan oleh pihak personalia, hal ini untuk menjadi bukti komitmen perusahaan dalam melaksanakan sistem pelaporan tersebut. Begitu pula dengan kebijakan perlindungan pelapor yang harus dibuat secara utuh, benar, dan memiliki pijakan hukum yang jelas.

#### **2 Aspek Operasional**

Aspek operasional dalam panduan penerapan sistem pelaporan lebih berbicara mengenai bagaimana aturan standar yang ditetapkan dalam pelaksanaan atau pun keberjalanan sistem pelaporan tersebut. Dalam aspek ini mengatur mulai dari kewajiban hukum untuk melakukan pelaporan pelanggaran, peranan manajer dalam penerapan *whistleblowing system*, pelaporan anonim, mekanisme penyampaian laporan pelanggaran, investigasi, pelaporan, efektivitas keberjalannya *whistleblowing system*, hingga proses peluncuran *whistleblowing system*.

#### **3 Aspek Perawatan**

Aspek terakhir dalam pedoman pelaksanaan *whistleblowing system* adalah aspek perawatan. Pada aspek ini terdapat beberapa indikator yang bertujuan untuk menjaga sebuah sistem dari *whistleblowing system* yang telah dilaksanakan. Beberapa indikator tersebut antara lain pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, komunikasi berkala, insentif bagi pelapor, pemantauan efektivitas dan perbaikan program, dan yang terakhir yaitu *benchmarking*. Dalam indikator tersebut harus dipastikan mulai dari bagaimana seluruh karyawan perusahaan dan stakeholder mengetahui bagaimana peran penting dan mekanisme dari sistem pelaporan, sampai menjaga agar sistem tersebut dapat tetap berjalan dengan efektif dan efisien,

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2005) merupakan penelitian atau riset yang bermaksud memahami suatu peristiwa atau aktivitas yang dialami oleh subjek kajian yang mana dalam kajian ini aktivitas yang dimaksud ialah penerapan sistem *whistleblowing* dengan subjek PT TASPEN. Penulis akan menjabarkan dan menjelaskan hasil penelitian melalui penulisan deskriptif. Sumber data penulis yaitu data primer melalui wawancara dengan dua narasumber. Narasumber pertama dari *Vice Presiden* Desk Kepatuhan PT TASPEN dan narasumber kedua dari Sekretaris Perusahaan PT TASPEN. Data sekunder

didapatkan melalui laporan tahunan (*annual report*) PT TASPEN tahun 2013 sampai dengan 2018 serta buku pedoman *whistleblowing system* PT TASPEN

**Hasil dan Pembahasan**

Berdasarkan hasil wawancara dan studi pustaka yang sebagian besar diambil melalui laporan tahunan dan pedoman pelaksanaan *whistleblowing system* PT TASPEN, maka diperoleh hasil sebagai berikut

**Kesesuaian dengan Pedoman WBS KNKG**

**Aspek Struktural**

Pelaksanaan aspek struktural *whistleblowing system* pada PT TASPEN secara garis besar jika dilihat dari pedoman *whistleblowing system* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance, maka suka memenuhi dan sesuai dengan tabel penjelasan sebagai berikut

**Tabel 3.1 Tabel Perbandingan Pelaksanaan WBS di PT TASPEN dan Panduan WBS KNKG**

Aspek Struktural pada Pedoman WBS KNKG	Aspek Struktural pada WBS PT TASPEN	Keterangan
Pernyataan Komitmen	Peraturan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Nomor : PD-25/DIR/2018 dan KEP-01/DK-TASPEN/2018 tentang Pedoman Perilaku Etika ( <i>Code of Conduct</i> ) PT TASPEN (Persero)	Terlaksana dan Sesuai Pedoman
Struktur Pengelolaan	Terdapat tim pengelola yang terdiri dari pengarah, tim pelaksana, dan kesekretariatan	Terlaksana dan Sesuai Pedoman
Kebijakan Perlindungan Pelapor	Peraturan Direksi Nomor : PD-32/DIR/2013	Terlaksana dan Sesuai Pedoman
Sumber Daya Pengelola WBS, meliputi SDM, Operasional, dan Pelatihan	Terdapat SDM dari tim pengelola dan operasional melalui saluran pelaporan, namun belum terdapat pelatihan untuk SDM.	Terlaksana sebagian

Sumber 3.1 Olah Data Penulis

1. Pernyataan Komitmen

PT TASPEN berkomitmen menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik, salah satunya melalui Pedoman Perilaku (*Code of Conduct*) secara konsisten dan berkesinambungan yang diatur dalam Peraturan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Nomor : PD-25/DIR/2018 dan KEP-01/DK-TASPEN/2018 tentang Pedoman Perilaku Etika (*Code of Conduct*) PT TASPEN (Persero). Adanya *code of conduct* tersebut mengatur terkait komitmen PT TASPEN terhadap *stakeholder*, komitmen kinerja PT TASPEN dan etika kinerja dari insan PT TASPEN.

Komitmen tersebut ditandatangani oleh direksi, komisaris, dan karyawan PT TASPEN diatas materai setiap tahunnya sebagai bentuk komitmen dan re-komitmen untuk menjalankan kinerja bisnis yang bersih, memerangi *fraud*, dan memaksimalkan adanya *whistleblowing system*.

2. Struktur Pelaksanaan WBS

Elemen dalam tim pengelola tersebut meliputi unsur yang mewakili secara keseluruhan Desk Hukum, Desk Kepatuhan, Dewan Komisaris, Direksi, Sekretariat Perusahaan, dan SPI dengan susunan anggota dan kedudukan sebagai berikut:

**Tabel 3.2. Tim Pengelola *Whistleblowing System* PT TASPEN**

No.	Susunan Anggota	Kedudukan dalam WBS
<b>A</b>	<b>Pengarah</b>	
	Pemegang Saham	Pengarah
	Dewan Komisaris	Pengarah
	Direksi	Pengarah
<b>B</b>	<b>Tim Pelaksana</b>	
	Sekretaris Perusahaan	Ketua
	Kepala SPI	Wakil Ketua
	VP Kepatuhan	Sekretaris
	SVP Sumber Daya Manusia	Anggota
	VP Hukum	Anggota
<b>C</b>	<b>Sekretariat</b>	
	VP Kepatuhan	Ketua
	Staff Desk Kepatuhan yang ditunjuk oleh	Anggota
	VP Kepatuhan	

Sumber 3.2 Buku Panduan *Whistleblowing System* PT TASPEN

Dalam buku pedoman *whistleblowing system* juga tertulis bahwa dalam struktur pengelolaan sistem pelaporan dibutuhkan adanya unit pengelola yang terdiri dari sub unit perlindungan pelapor dan sub unit investigasi. Melalui unit khusus tersebut akan membuat pelaksanaan *whistleblowing system* dapat maksimal. Jika sebuah perusahaan belum memiliki unit secara khusus dalam pelaksanaan *whistleblowing system* pada tugas tersebut diberikan kepada sistem pengendalian internal atau sumber daya manusia.

Struktur pengelolaan *whistleblowing* yang terdapat di PT TASPEN memiliki tim pelaksana dan sekretariat. Dimana tim pelaksana diketua oleh sekretaris perusahaan dan memiliki anggota dari divisi kepatuhan dan divisi sumber daya manusia, sedangkan pada sekretariat diserahkan langsung oleh divisi kepatuhan. Hadirnya tim pelaksana dan sekretariat akan membantu secara keseluruhan proses dari pelaksanaan *whistleblowing system* PT TASPEN.

3. Kebijakan Perlindungan Pelapor

Kebijakan Perlindungan terhadap pelapor dan/atau terlapor diatur dalam Peraturan Direksi Nomor : PD-32/DIR/2013 tentang *Whistleblowing System* PT TASPEN (Persero). Dalam melaksanakan mekanisme pelaporan dugaan pelanggaran, perusahaan menetapkan kebijakan perlindungan bagi pelapor berupa:

- a. Perusahaan berkewajiban untuk melindungi pelapor pengaduan;
- b. Perlindungan pelapor pengaduan dimaksudkan untuk mendorong keberanian melaporkan pelanggaran;
- c. Perlindungan pelapor termasuk dalam memberikan keamanan bagi identitas pelapor dalam bentuk kerahasiaan dan isi laporan serta pemberian jaminan keamanan bagi pelapor dari perusahaan terhadap perlakuan yang merugikan, seperti pelecehan dan diskriminasi, catatan

merugikan sampai yang paling parah adalah penurunan jabatan atau pangkat dan pemecatan yang tidak adil. Perusahaan juga memberikan jaminan kerahasiaan terhadap identitas pelapor selama dugaan pelanggaran belum terbukti.

Adanya perlindungan bagi pelapor akan memberikan rasa aman kepada pelapor untuk melaporkan pelanggaran dan terhindar dari rasa takut akibat dampak pelaporan seperti pemecatan secara tidak masuk akal dan lain sebagainya. Kebijakan perlindungan pelapor juga sebagai bentuk itikad baik perusahaan bahwa benar-benar ingin menciptakan lingkungan kerja yang bersih dari kecurangan

4. Sumber Daya

Sumber daya yang dimiliki PT TASPEN dalam melaksanakan whistleblowing system dibantu oleh karyawan dari Desk Hukum, Desk Kepatuhan, Dewan Komisaris, Direksi, Sekretariat Perusahaan, dan SPI yang tergabung dalam tim *whistleblowing system*. Untuk memaksimalkan sistem tersebut, PT TASPEN memberikan berbagai sarana saluran pelaporan seperti melalui *website*, *webmail*, *fax*, *telp*, *sms*, dan datang langsung ke kantor PT TASPEN.

**Aspek Operasional**

Pelaksanaan aspek operasional *whistleblowing system* pada PT TASPEN secara garis besar jika dilihat dari pedoman *whistleblowing system* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance, maka sudah memenuhi dan sesuai dengan tabel penjelasan sebagai berikut

Tabel 3.3 1Perbandingan Aspek Operasional Pedoman WBS KNKG dan WBS PT TASPEN

Aspek Operasional pada Pedoman WBS KNKG	Aspek Operasional pada PT TASPEN	Keterangan
Kewajiban Hukum untuk Melaporkan (Tidak Menganjurkan)	Tidak Ada	Sesuai
Peranan Manajer dalam Penerapan WBS	Belum ada aturan tertulis	Belum sesuai
Pelaporan Anonim	Memperbolehkan adanya laporan anonim	Terlaksana dan Sesuai
Mekanisme Penyampaian Pelaporan	Terdapat berbagai saluran pelaporan	Terlaksana dan Sesuai
Proses Investigasi	Proses Investigasi yang sesuai dengan prinsip pada pedoman WBS KNKG	Terlaksana dan Sesuai
Pelaporan	Terdapat pelaporan rutin setiap tahunnya melalui Laporan Tahunan	Terlaksana dan Sesuai

Sumber 3.3 Olah Dara Penulis

1. Kewajiban Hukum untuk Melaporkan

PT TASPEN tidak menerapkan kewajiban hukum untuk melaporkan pelanggaran. Hal tersebut dikarenakan melaporkan suatu pelanggaran adalah hak (UU 31/1999 pasal 41 dan KUHAP pasal 1 butir 21) dan bukan kewajiban sehingga karyawan yang mengetahui pelanggaran boleh melaporkan dan juga boleh tidak melaporkan adanya pelanggaran tersebut.

Pada dasarnya kewajiban hukum lebih mengarah pada tanggung jawab moral dan tidak perlu adanya teguran maupun sanksi. Melalui tanggung jawab moral yang dimiliki karyawan maka secara tidak langsung juga akan menanamkan prinsip untuk bekerja dengan bersih dan profesional. Pada pelaksanaannya, PT TASPEN pun belum memiliki aturan atau pun kebijakan terkait kewajiban pelaporan pelanggaran.

2. Peranan Manejer

Dalam Pedoman *whistleblowing system* PT TASPEN belum diatur bagaimana peran atasan dalam penerapan *whistleblowing system*. Namun dalam *Code of Conduct* telah diatur bahwa setiap atasan wajib untuk memberikan keteladanan dan selalu mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi bawahan untuk berperilaku sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Manajer pada tiap bagian PT TASPEN memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan *whistleblowing system*. Salah satu caranya dengan mendorong iklim kerja yang menjunjung keterbukaan antar karyawan. Manajer pada PT TASPEN juga diminta selalu menjadi contoh bagi karyawan dalam berperilaku yang baik untuk mengurangi terjadinya fraud atas diri sendiri dan karyawan lainnya.

3. Pelaporan Anonim

Pelaporan anonim pada PT TASPEN dalam pelaksanaannya, penyampaian laporan dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh pelapor harus memberikan informasi, bukti, atau dugaan yang jelas atas terjadinya pelanggaran yang dilaporkan dan memenuhi unsur *What, Where, When, Who* dan *How*. Agar laporan atas dugaan pelanggaran dapat ditindaklanjuti, pelapor harus mencantumkan identitas yang jelas dan lengkap.

Terhadap laporan dugaan pelanggaran yang telah memenuhi syarat 4W1H (*What, Where, When, Who* dan *How*) namun tanpa identitas pelapor, maka Sekretaris akan memberikan laporan kepada Tim Pelaksana untuk menyampaikan laporan tersebut kepada Pengarah. Pengarah akan memberikan persetujuan atau tidaknya dilakukan proses tindak lanjut

4. Mekanisme Pelaporan

Mekanisme penyampaian pelaporan yang disediakan oleh PT TASPEN dapat dilakukan dengan cara, diantaranya yaitu:

- 1) Pelapor menyampaikan laporan secara tertulis tentang dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh Insan TASPEN kepada Tim Pengelola *Whistleblowing System* dengan alamat: Tim Pengelola *Whistleblowing System* PT TASPEN (Persero) Jl. Letjen Suprpto No. 45, Cempaka Putih, Jakarta 10520
- 2) Pelapor dapat juga menyampaikan laporan dugaan pelanggaran kepada Tim Pengelola *Whistleblowing System* PT TASPEN (Persero) melalui saluran yang telah disediakan Perusahaan seperti Faksimile, Telephone, SMS dan e-mail.
- 3) Pelapor wajib melengkapi laporan dugaan pelanggaran dengan identitas pelapor lengkap disertai alamat dan nomor telepon yang dapat dihubungi (jika ada)

5. Proses Investigasi

Alur dari pelaporan pelanggaran setelah adanya laporan masuk yaitu dilakukan investigasi oleh tim yang berwenang. Pemilihan tim tersebut dan proses investigasi terbagi berdasarkan siapa yang terlapor. Pengarah investigasi adalah Pemegang Saham, jika terlapor adalah Direksi/Dewan Komisaris kemudian akan diproses sesuai dengan ketentuan kementerian BUMN. Jika terlapor adalah organ pendukung Dewan Komisaris maka pengarah adalah Dewan Komisaris kemudian diproses dengan internal auditor. Dan jika terlapor adalah Karyawan maka pengarah dalam proses investigasi adalah direksi dengan proses melibatkan kepala SPI dan membentuk tim investigasi secara khusus.

6. Pelaporan

Pelaporan pada aspek operasional merupakan bagaimana laporan dari pelanggaran kemudian harus sudah diverifikasi dengan baik dan diketahui oleh bidang yang berurusan dengan pelanggaran yang dilakukan. Pada PT TASPEN laporan pelanggaran yang masuk akan dilakukan penelitian awal terlebih dahulu dan dianalisa sebagai bentuk verifikasi sebelum laporan pelanggaran tersebut ditindak lanjuti dalam proses investigasi. PT TASPEN juga selalu melaporkan jumlah pelaporan pelanggaran yang masuk dan ditindaklanjuti lewat *annual report* yang diterbitkan di *website* PT TASPEN

#### 4.1.3 Aspek Perawatan

Pelaksanaan aspek perawatan *whistleblowing system* pada PT TASPEN secara garis besar jika dilihat dari pedoman *whistleblowing system* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance, maka suka memenuhi dan sesuai dengan tabel penjelasan sebagai berikut

**Tabel 3.2 Perbandingan Aspek Perawatan Pedoman WBS KNKG dan WBS PT TASPEN**

Aspek Perawatan pada Pedoman WBS KNKG	Aspek Perawatan pada WBS PT TASPEN	Keterangan
Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan, meliputi upaya keterbukaan dan etika, pelatihan tata cara pelaporan, dan pelatihan pendidikan tingkat lanjut	Adanya upaya pelatihan keterbukaan dan etika melalui peran <i>code of conduct</i> , adanya sosialisasi tata cara baik langsung kepada karyawan dan melalui pedoman WBS PT TASPEN. Belum terdapat pendidikan tingkat lanjut	Terlaksana sebagian
Komunikasi Berkala	Terdapat komunikasi berkala baik kepada karyawan mau pun masyarakat	Terlaksana dan Sesuai Pedoman
Pemberian Insentif (Reward)	Terdapat kebijakan adanya pemberian insentif	Terlaksana dan Sesuai Pedoman
Pemantauan Efektivitas, Perbaikan Program, dan <i>Benchmarking</i>	Terdapat Pemantauan Efektivitas dan Perbaikan Program, namun belum terdapat <i>benchmarking</i>	Terlaksana sebagian

Sumber 3.4 Olah Data Penulis

##### 1. Pelatihan

Pada PT TASPEN tidak terdapat pemberian pelatihan dan pendidikan berkelanjutan pada jenis poin 3 terkait *hardskill* untuk mendukung kinerja, namun PT TASPEN menerapkan pelatihan dan pendidikan mengenai etika perusahaan dan prinsip keterbukaan serta kejujuran melalui sosialisasi yang terus dilaksanakan secara rutin baik *whistleblowing system* maupun Pedoman Perilaku Etika untuk mendorong budaya keterbukaan dan kejujuran. Pedoman *Whistleblowing System* wajib disosialisasikan kepada seluruh karyawan, Direksi, dan Komisariss PT TASPEN (Persero) maupun stakeholder

##### 2. Komunikasi Berkala

Komunikasi berkala dalam hal ini antara atasan kepada bawahan dan pihak pengelola kepada karyawan agar sosialisasi berjalan secara rutin, sehingga *whistleblowing system* dapat berjalan dengan efektif karena masing-masing bagian atau karyawan sudah memahami. Pada PT TASPEN, Kepala Unit Kerja atau atasan memiliki tanggung jawab untuk mendorong dan mengarahkan bawahan untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Atasan juga wajib untuk mensosialisasikan seluruh kebijakan, termasuk kebijakan terkait *Whistleblowing System*. Komunikasi berkala PT TASPEN juga dilakukan kepada masyarakat umum melalui sarana *website* yang disediakan. PT TASPEN menerbitkan buku panduan *whistleblowing*

*system* melalui *website* sebagai salah satu bentuk komunikasi untuk sosialisasi *whistleblowing system*.

PT TASPEN juga melakukan komunikasi melalui portal berita, seperti artikel yang dikeluarkan sindonews tahun 2019 dengan judul "Wujudkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Taspem Tolak Gratifikasi" dan indopos pada Mei 2019 dengan berita yang berjudul "Taspem Tegaskan Tidak Menerima dan Memberikan Gratifikasi atau Parcel". Pada kedua berita tersebut PT TASPEN mendeklarasikan bahwa menolak adanya tindakan kecurangan seperti kegiatan gratifikasi. Pernyataan PT TASPEN menjadi bukti penguat bahwa PT TASPEN memang berdedikasi untuk terus mengupayakan terciptanya lingkungan kerja yang bersih dari kecurangan.

### 3. *Reward* dan insentif

Pemberian insentif atau reward akan membantu atau menjadikan suatu motivasi bagi karyawan untuk mau melaporkan pelanggaran yang terjadi. Pada indikator ini, PT TASPEN dapat memberikan penghargaan kepada pelapor atas terbuktinya laporan pelanggaran sesuai kebijakan perusahaan, sehingga perusahaan terhindar dari kerugian baik secara materi maupun non materi.

### 4. Efektivitas, Pemantauan, dan *Benchmarking*

Efektivitas *whistleblowing system* PT TASPEN juga dapat diamati dari jumlah pelaporan yang masuk tiap tahunnya. Pada *annual report* yang disajikan di PT TASPEN sejak awal dilaksanakan 2013 hingga tahun 2018 terdapat naik turun jumlah yang masuk. Pada awal dibuat *whistleblowing system* tahun 2013 dan 2014 belum terdapat laporan pelanggaran yang masuk. Tahun 2015 sejumlah 5 laporan yang masuk tetapi 5 laporan tersebut tidak memenuhi syarat. Tahun 2016 menurun menjadi 2 laporan yang masuk dan memenuhi saran. Tahun 2017 menurun dengan jumlah laporan yang masuk yaitu 1 laporan dan tahun 2018 bertambah jumlah laporan yang masuk yaitu 3 laporan.

PT TASPEN juga melakukan pemantauan pelaksanaan *whistleblowing system* dengan rutin meberikan laporan pelaporan minimal satu tahun sekali. Laporan tersebut minimal berisi jumlah laporan dugaan pelanggaran yang diterima, jumlah laporan yang memenuhi syarat untuk diproses, jumlah laporan yang tidak memenuhi syarat untuk diproses, jumlah laporan yang telah diselesaikan, dan jumlah laporan yang masih dalam proses. Laporan tersebut diberikan kepada Direktur Utama dengan tembusan Komisaris Utama dan anggota Direksi serta dicantumkan dalam Laporan Tahunan (*annual report*) PT TASPEN setiap tahunnya. Pada aspek perawatan indikator ini, terdapat kegiatan *benchmarking* untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan *whistleblowing system* pada sebuah perusahaan sebagai perbandingan baik tidaknya. Namun sampai saat ini PT TASPEN belum menerapkan *benhcmarking* terkait program *whistleblowing system*.

## **Hubungan dengan Prinsip *Good Corporate Governance***

Pedoman *whistleblowing system* adalah *soft structure* yang mengatur bagaimana pelaksanaan laporan dugaan pelanggaran pada PT TASPEN. Dalam implementasinya, didukung atau meliputi prinsip-prinsip dalam *good corporate governance*, antara lain:

### 1. Transparansi

Pelaksanaan *whistleblowing system* dibuat dengan sistem yang transparan dan terbuka. Setiap laporan dugaan pelanggaran yang masuk setiap tahunnya selalu dilaporkan dalam Laporan Tahunan (*annual report*) PT TASPEN sebagai bentuk transparansi kepada masyarakat. Laporan tersebut meliputi, jumlah laporan yang masuk, jumlah laporan yang memenuhi kriteria, jumlah laporan yang diproses, dan jumlah laporan yang selesai diproses. Adanya pelaporan sebagai bentuk transparansi perusahaan, dibuat supaya masyarakat percaya akan kinerja dari *whistleblowing system* PT TASPEN.

PT TASPEN juga memberikan surat penerimaan laporan dugaan pelanggaran dan penelitian awal sebagai bentuk keterbukaan kepada pelapor bahwa laporan dugaan yang dilaporkan sudah diproses oleh pihak PT TASPEN.

2. *Accountability*

Prinsip akuntabilitas pada *whistleblowing system* PT TASPEN diimplementasikan penuh pada struktur pengelola sistem WBS PT TASPEN. Pada sistem pengelola tersebut masing-masing anggota bagian tim terdiri dari divisi yang berbeda-beda seperti divisi hukum, divisi, kepatuhan, divisi SDM, dan stuan pengawasan internal, namun masing-masing dari divisi tersebut digabung untuk diberikan tanggung jawab pada bagian. Bagian dari tim pengelola *whistleblowing system* sudah dibagi dengan jelas kedudukan, kewenangan, tugas, dan alur dari kinerja. Maka dari itu, setiap bagian bertanggung jawab atas tugas masing-masing dalam mengelola *whistleblowing system*.

3. *Responsibility*

Tanggung jawab dalam penerapan *whistleblowing system* PT TASPEN diterapkan melalui berbagai kegiatan dalam proses *whistleblowing system*, seperti kebijakan perlindungan pelapor dan pelaporan itu sendiri. PT TASPEN bertanggung jawab penuh atas laporan dugaan pelanggaran yang masuk melalui *whistleblowing system* PT TASPEN dengan menjamin perlindungan pelapor, termasuk keamanan data dari pelapor agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan.

Sebelum melakukan investigasi atas laporan dugaan pelanggaran, PT TASPEN juga sudah melakukan klarifikasi dari laporan yang masuk dan melakukan penelitian awal terlebih dahulu sebagai bentuk tanggung jawab dalam memproses laporan yang ada. Surat-surat bentuk penerimaan pelaporan dan penelitian awal juga menjadi bukti dari tanggung jawab PT TASPEN dalam keseriusan mengimplementasikan *whistleblowing system* yang baik dan benar.

4. *Independency*

Prinsip independensi dalam pelaksanaan *whistleblowing system* PT TASPEN diterapkan pada proses investigasi. Dalam pelaksanaan investigasi, untuk menjamin objektivitas dan independensi pengelola, tim pengarah akan menunjuk tim investigasi sesuai dengan pihak yang terlapor. Maka dari itu, tidak terdapat keterikatan antar yang terlapor dengan yang mengusut kasus tersebut.

5. *Fairness*

Kewajaran atau pun keadilan dalam pelaksanaan *whistleblowing system* PT TASPEN dituangkan dalam adanya kebijakan perlindungan pelapor yang dibuat untuk semua orang tanpa terkecuali dan memandang jabatan. Disamping hal tersebut, sarana pelaporan pelanggaran juga dibuat untuk semua elemen masyarakat baik internal perusahaan mau pun masyarakat umum. Tidak membatasi pada pihak-pihak tertentu yang boleh melaporkan dan pihak-pihak tertentu yang diberikan perlindungan dari kebijakan perlindungan pelapor

#### 4.1.3 **Temuan Penelitian**

Adanya sosialisasi yang terus dilakukan PT TASPEN kepada karyawan mau pun masyarakat umum melalui manajer dan informasi di *website*, dinilai dapat mengoptimalkan pemahaman terkait *whistleblowing system*. Hal ini mendukung hasil penelitian Halim (2013) dengan judul Sistem Pelaporan Pelanggaran dan Kinerja Organisasi yang memberikan hasil bahwa pemahaman terkait *whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap penerapan *whistleblowing system*. Dimana pemahaman tersebut dapat tercapai salah satunya dengan diberikannya sosialisasi secara rutin dan berkala.

PT TASPEN juga memaksimalkan peran dari adanya Pedoman Perilaku Etika (*Code of Conduct*) yang dijadikan acuan untuk tiap karyawan menaati, sehingga perusahaan dihindarkan dari pelanggaran karena dalam pedoman perilaku etika tertuang aturan-aturan untuk bekerja sesuai dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Pedoman Perilaku Etika dalam PT TASPEN merupakan salah satu bentuk komitmen perusahaan dalam menjalankan *whistleblowing system*. Terlebih pedoman tersebut ditandatangani oleh karyawan

setiap tahunnya diatas materai. Adanya komitmen terhadap penerapan *whistleblowing system* menurut penelitian Halim (2013) dengan judul Sistem Pelaporan Pelanggaran dan Kinerja Organisasi berpengaruh positif terhadap penerapan *whistleblowing system*. Hal tersebut dikarenakan dengan dilaksanakannya pedoman perilaku etika, karyawan diminta untuk menghindari perbuatan yang merugikan perusahaan seperti pelanggaran dan karyawan juga dapat melaporkan pelanggaran yang diketahui.

Optimalisasi Pedoman Perilaku Etika (*Code of Conduct*) yang dilakukan oleh PT TASPEN sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dwiputrianti (2020 dalam Dwiputri, 2020) dengan judul Faktor Kunci Keberhasilan Implementasi Kode Etik dan Perilaku di Sektor Publik Indonesia. Pada penelitian tersebut terdapat hasil yang menyatakan bahwa adanya Pedoman Perilaku Etika pada sebuah perusahaan akan mendukung terciptanya kinerja yang profesional dan mampu meningkatkan citra bagi sebuah organisasi. Hal tersebut dikarenakan pada Pedoman Perilaku Etika dibuat berdasarkan nilai-nilai perusahaan. Kinerja yang profesional akan mendorong perusahaan untuk terhindar dari adanya kecurangan. Begitu pun citra baik yang hadir dalam perusahaan akan menumbuhkan kepercayaan bagi masyarakat, kepercayaan inilah yang menjadi kunci dari perusahaan asuransi untuk bisa mendapatkan nasabah.

PT TASPEN memaksimalkan peran manajer dalam memberikan contoh dan bagian dari sosialisasi terlaksananya *whistleblowing system* merupakan salah satu strategi yang mampu mengefektifkan sistem pelaporan pelanggaran yang dibuat. Sesuai dengan penelitian Nurhidayat & Kusumasari (2018 dalam Kusumasari, 2018) dengan judul Penguatan Effektivitas dari Sistem *Whistleblowing Sebuah Studi* untuk Implementasi Kebijakan Anti Korupsi di Indonesia yang memiliki hasil bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap keberhasilan penerapan *whistleblowing system*. Dimana dalam PT TASPEN manajer merupakan pimpinan yang paling dekat dengan staff. Ketika manajer memiliki kepemimpinan yang baik dengan memberikan contoh yang baik pula sesuai pedoman perilaku etika maka kecil kemungkinan karyawan melakukan kecurangan dan terdapat kemungkinan karyawan dapat terbuka kepada manajer untuk menjadi bagian penyambung bahkan pengarah guna melaporkan melalui *whistleblowing system*.

Perbaikan yang dilakukan terus menerus oleh PT TASPEN juga bukti dari keseriusan dalam mengelola *whistleblowing system*. Perbaikan tersebut dibuktikan dengan menambahkan media website sebagai salah satu saluran pelaporan pelanggaran pada PT TASPEN yang ternyata digemari dan selalu dipilih pelapor untuk media melaporkan pelanggaran yang ada sejak tahun 2015 hingga tahun 2018. Manajemen perubahan inilah yang dinilai penting untuk senantiasa memperbaiki kearah lebih baik. Manajemen perubahan berbicara bagaimana mengubah kondisi saat ini menjadi kondisi yang diharapkan. Menurut penelitian Dwiputrianti (2020) salah satu faktor sukses keberhasilan penerapan kode etik adalah dengan manajemen perubahan. Manajemen perubahan yang dilakukan PT TASPEN pada tahun 2015 yang menambahkan saluran *whistleblowing* melalui *website* dinilai efektif dalam sarana pelaporan karena selalu terdapat laporan pelanggaran yang masuk melalui saluran *website*.

Maksimalnya PT TASPEN dalam memenuhi setiap indikator pelaksanaan *whistleblowing system* memberikan hasil positif PT TASPEN dalam laporan keuangan yang selalu mendapat predikat Wajar Tanpa Pengecualian dari tahun 2017, 2018, dan 2019. PT TASPEN tidak hanya membuat pernyataan komitmen, melainkan setiap karyawan dari PT TASPEN tiap tahun selalu menandatangani pedoman perilaku etika diatas materai yang mana dapat dijadikan bukti hukum untuk tidak melakukan pelanggaran etika terlebih kecurangan. Beban hukum tersebut kemudian diiringi dengan peran manajer yang selalu diminta untuk memberikan contoh yang baik sehingga mampu menjadi beban sekaligus tuntutan moral dalam tidak melakukan kecurangan. Hadirnya pedoman perilaku etika juga mendukung terciptanya good corporate governance yang baik dalam tujuan lingkungan kerja yang bersih dan bebas dari korupsi serta kecurangan.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu Muhammad Auzan (2018 dalam Auzan, 2018) yang membahas mengenai Evaluasi Implementasi *Whistleblowing System* pada PT Telekomunikasi Indonesia, maka PT TASPEN selangkah lebih maju karena sudah menerapkan sistem reward untuk pelapor dan adanya aturan terkait bagaimana mekanisme pelaporan anonim sedangkan PT Telkom belum terdapat kegiatan tersebut. Untuk kegiatan *benchmarking*, penelitian sebelumnya tidak membahas dan mencantumkan bagaimana pelaksanaannya pada PT Telkom. Pada penelitian Amar Irfan Rizqi (2019 dalam Rizqi, 2019) dengan judul Evaluasi Implementasi *Whistleblowing System* (Studi Pada PT. Pupuk Kalimantan Timur, juga masih terdapat kekurangan dalam pemenuhan unsur pemberian reward dan sosialisasi, sedangkan PT TASPEN sudah memiliki aturan terkait hal tersebut serta masif melaksanakan sosialisasi baik melalui manajer maupun langsung dari Desk.Kepatuhan. Dalam penelitian tersebut yang dilaksanakan pada tahun 2018, PT Pupuk Kalimantan Timur belum terdapat kegiatan *benchmarking*.

Laporan keuangan yang kredibel dengan predikat Wajar Tanpa Pengecualian juga selaras dengan adanya teori *stewardship*. Teori *Stewardship* yang dapat diimplementasikan dalam perusahaan akan menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas. Teori ini diartikan sebagai kondisi dimana manajer sangat mementingkan kepentingan prinsipal dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Situasi tersebut hadir diasumsikan karena manajer memiliki integritas yang tinggi dan tanggung jawab penuh sehingga berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi kepentingan stakeholder dan shareholder dengan baik. Oleh karena itu, manajer berusaha memberikan layanan yang maksimal agar tercipta kepercayaan dari publik, dimana kepercayaan inilah yang dinilai penting bagi manajer daripada kepentingan individunya. Tipe manajer dalam teori *stewardship* adalah manajer yang tidak suka dengan adanya konflik dan cenderung menghindari. Selain itu, manajer juga berusaha bekerja semaksimal mungkin dengan menghindari terjadinya perbuatan kecurangan seperti korupsi dan pencucian uang. Tidak adanya korupsi dan pencucian inilah yang kemudian menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas.

Pemenuhan hampir keseluruhan aspek pada pedoman pelaporan inilah yang dapat menjadikan salah satu keunggulan dan kekuatan PT TASPEN dalam implementasi dari *whistleblowing system*. Adanya motif dari teori *stewardship* mendukung bagaimana peran PT TASPEN dalam memberikan kinerja semaksimal mungkin sehingga menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas serta optimalnya *whistleblowing system* sebagai salah satu sarana untuk memprediksi dan mencegah adanya kecurangan.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai bagaimana penerapan *whistleblowing system* pada PT TASPEN dapat ditarik kesimpulan bahwa PT TASPEN telah melaksanakan *whistleblowing system* sesuai dengan pedoman pelaksanaan *whistleblowing system* yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance terkecuali bagian pelatihan *hardskill* dan adanya kegiatan *benchmarking*.

Pelaksanaan dari keseluruhan aspek yang diterangkan dalam buku pedoman *whistleblowing system* KNKG menjadi keunggulan yang dimiliki PT TASPEN sehingga dapat menciptakan lingkungan kinerja yang bersih dan profesional.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dibuat beberapa saran yang dapat bermanfaat dan berguna sebagai bahan pertimbangan PT TASPEN dalam melaksanakan *whistleblowing system* diwaktu yang akan datang yaitu sebagai

berikut :

1. PT TASPEN dapat membuat *Code of Conduct* atau Pedoman Perilaku Etika yang dibuat khusus kepada manajer supaya manajer memiliki peran yang jelas dalam membantu memaksimalkan *whistleblowing system*
2. PT TASPEN dapat memberikan pelatihan kepada pegawai pelaksana *Whistleblowing System* PT TASPEN terkait hal-hal yang berkaitan dengan *whistleblowing system*, seperti pelatihan teknik investigasi dan lain sebagainya
3. PT TASPEN dapat melaksanakan *benchmarking* untuk mengetahui sejauh mana sistem *whistleblowing* jika dibandingkan dengan pihak perusahaan lain.

## Daftar Referensi

- Achmad, M. D. (2005). *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. RAY INDONESIA.
- Alan Dick, Dipankar Chakravarti, G. B. (1990). Memory-Based Inferences During Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 17. <https://doi.org/10.1086/208539>
- Amar Irfan Rizqi. (2019). *EVALUASI IMPLEMENTASI WHISTLEBLOWING SYSTEM (STUDI PADA PT PUPUK KALIMANTAN TIMUR)*. 53(9), 1689–1699.
- Amri, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Karyawan PT Aditec Cakrawiyasa Semarang. *Journal of Management*, 02(02), 9.
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) Indonesia Chapter. (2019). Survei Fraud Indonesia 2019. *Acfе Indonesia*, 72.
- Dwiputrianti, S. (2020). *Key Success Factors for Implementation Code of Conducts and Ethics in Indonesian Public Sector*. 122(Iapa 2019), 164–180. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200301.009>
- Elmore Petersen, E. G. P. (1953). *Business Organization and Management*. Homewood.
- Fama, EF dan Jensen, M. (1938). Pemisahan kepemilikan dan kontrol. *Jurnal Hukum Dan Ekonomi*, 26.
- Forum for Corporate Governance in Indonesia. (2001). *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*. Prantice Hall.
- Halim, R. E., Haryanto, J. O., & Manansang, R. E. (2013). Whistleblowing System and Organization's Performance. *SSRN Electronic Journal*, 13. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2330683>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2008). *Pedoman 2008*. <http://www.knkg-indonesia.org/dokumen/Pedoman-Pelaporan-Pelanggaran-Whistleblowing-System-WBS.pdf>
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2011). Good Corporate Governance Perusahaan Asuransi Dan Perusahaan Reasuransi Indonesia. *Pedoman Good Corporate Governance Perusahaan Asuransi Dan Perusahaan Reasuransi Indonesia*, 1–50.
- Muhammad Auzan. (2018). *Evaluasi Implementasi Whistleblowing System Pada PT Telekomunikasi Indonesia (PERSERO) TBK*. <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/165069>
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2018). Strengthening the effectiveness of whistleblowing system A study for the implementation of anti-corruption policy in Indonesia. *Journal of*

- Financial Crime*, 25(1), 140–154. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2016-0069>
- Syakhroza, A. (2002). *Tiga Pondasi Memahami Corporate Governance*.
- TASPEN. (2018). *Creating value, Building trust*.
- The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG). (2004). *Internalisasi Good Corporate Governance Dalam Proses Bisnis*.
- Wati, L. (2012). Pengaruh praktek Good Corporate Governance terhadap kinerja keuangan perusahaan di BEI. *Jurnal Manajemen, Volume 01*.