

Evaluasi Penerapan *Whistleblowing System* Dalam Mencegah Terjadinya *Fraud*: Studi Pada PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur

Dessy Juliantri Radja Gae^{1*} Aviandi Okta Maulana²

¹Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

²Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pemanfaatan sistem whistleblowing di Bank NTT sebagai salah satu cara mencegah terjadinya fraud di perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memperoleh informasi mendalam terkait penerapan dan pemanfaatan sistem whistleblowing di Bank NTT. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem whistleblowing di Bank NTT terjadi karena adanya tekanan yang diberikan oleh regulator melalui peraturan yang diterbitkan berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 39/POJK 03/2019. Penerapan sistem whistleblowing di Bank NTT juga terjadi karena adanya kepercayaan terhadap nilai moral dan budaya perusahaan. Tekanan dari organisasi sejenis yang telah menerapkan sistem whistleblowing tidak menjadi faktor yang menyebabkan Bank NTT menerapkan sistem whistleblowing. Sistem whistleblowing dinilai pihak internal sangat membantu perusahaan dalam mengungkap dan mencegah terjadinya fraud yang ada di lingkungan kerja dan unit bisnis yang dimiliki perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Bank NTT dalam memaksimalkan penggunaan sistem whistleblowing melalui pihak internal perusahaan.

Kata Kunci: Sistem Whistleblowing, Pencegahan Fraud, Whistleblowing Internal, Penerapan Sisten Whistleblowing.

Pendahuluan

Risiko dalam menjalankan sebuah organisasi atau bisnis sangatlah beragam salah satunya adalah *fraud*. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) melaporkan melalui Report to the Nations (2020), kasus *fraud* yang terjadi secara global mencapai 2.504 kasus dari 23 industri yang berbeda dan menyebabkan kerugian lebih dari \$3,6 miliar. Hasil survei menunjukkan bahwa tiga industri atau organisasi yang menjadi korban *fraud* paling banyak adalah perbankan dan jasa keuangan, pemerintahan (administrasi publik), serta manufaktur (ACFE, 2020). Industri perbankan rentan terkena tindakan *fraud* karena berperan penting dalam perkembangan perekonomian, selain itu menyimpan sumber kas yang melimpah (Repousis, Lois and Veli, 2019; Mangala and Soni, 2022). *Fraud* yang terjadi di perbankan dikelompokkan menjadi dua kategori utama yaitu *fraud* internal yang dilakukan oleh pihak dalam organisasi atau karyawan dan *fraud* eksternal yang dilakukan oleh pihak di luar organisasi (Mohd-Sanusi, et al., 2015). Kasus *fraud* yang terjadi di industri perbankan Indonesia juga mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Ada beberapa BPD yang terjerat kasus korupsi karena pemberian dana kredit yang tidak sesuai

dengan prosedur perusahaan. BPD Bali cabang Bandung yang merugikan negara sebesar Rp4,4 miliar, BPD Jateng cabang Jakarta dan Blora dengan nilai kerugian negara sebesar Rp597,97 miliar, BPD Jatim cabang pembantu Wolter Monginsidi mengalami kerugian negara hingga Rp41 miliar, serta BPD Sulselbar cabang utama Bulukumba dengan nilai kerugian negara mencapai Rp21 miliar (Rahmawaty, 2021; Hafil, 2021; Candra, 2022; Taufiqurrahman, 2022).

Organisasi dapat meminimalkan terjadinya *fraud* dengan cara memiliki pengendalian internal. Pengendalian internal menjadi salah satu cara untuk mencegah terjadinya *fraud*, dengan pengendalian yang efektif dapat mengarahkan organisasi ke arah yang benar (Hamdani and Albar, 2016; Dangi, Nawawi and Salin, 2020; Saputra, et al., 2022). Triantoro, Utami and Joseph (2020) menyatakan bahwa salah satu bentuk sistem pengendalian internal untuk mencegah *fraud*, perilaku menyimpang, dan tata kelola yang baik adalah *whistleblowing system* (WBS). Beberapa peneliti setuju bahwa *whistleblowing system* dapat digunakan untuk mencegah *fraud* di dalam sebuah organisasi (Nurhidayat and Kusumasari, 2018; Repousis, Lois and Veli, 2019; Shonhadji

and Maulidi, 2021; Maulida and Bayunitri, 2021). Metode *hotline/whistleblowing* dalam survei yang dilakukan (ACFE, 2018; ACFE, 2020; ACFE, 2022) masih menjadi cara yang paling efektif dalam pencegahan *fraud*.

Hasil survei Indonesia Corruption Watch (ICW) menunjukkan bahwa provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) masuk dalam 10 besar provinsi dengan kasus korupsi terbanyak (ICW, 2020). Salah satu kasus korupsi yang menjadi perhatian dari ICW yaitu kasus di Bank NTT yang terjadi di cabang Surabaya dan Kupang pada tahun 2018 yang terjadi karena adanya dugaan korupsi atas pengucuran dana kredit yang diberikan kepada pihak swasta (Nong, 2020; Petrus, 2020; Jahang, 2022; Lutfi, 2022). *Fraud* yang terus berkembang dalam industri perbankan menjadi perhatian besar bagi beberapa lembaga independen di Indonesia. Untuk memerangi *fraud* dalam industri perbankan, OJK mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 39/POJK 03/2019 tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum dan mewajibkan setiap bank untuk menerapkannya (Otoritas Jasa Keuangan, 2019). Seiring dengan hal tersebut, Bank NTT ikut melaksanakan dan menerapkan strategi

anti *fraud* salah satunya dengan pengimplementasian sistem *whistleblowing*.

Sistem *whistleblowing* menjadi salah satu wadah bagi pihak internal atau eksternal perusahaan untuk mengungkapkan perilaku tidak etis yang melanggar hukum yang terjadi dalam organisasi (Bashir, et al., 2011). Sama halnya dengan tujuan dibentuknya sistem *whistleblowing* pada Bank NTT, yaitu perusahaan mengharapkan tindakan *fraud* dapat dicegah serta dideteksi sedari dini. Namun berdasarkan *annual report* Bank NTT dari tahun 2018-2020 perusahaan tidak pernah menerima laporan mengenai kasus *fraud* yang terjadi dalam perusahaan. Tidak adanya laporan terkait kasus korupsi yang terjadi di dua cabang besar Bank NTT ke publik, menjadi salah satu indikasi bahwa bahwa pihak internal Bank NTT belum mengoptimalkan dengan baik penggunaan sistem *whistleblowing* dalam organisasi.

Pittroff (2014) menyatakan bahwa sistem *whistleblowing* dalam sebuah organisasi hanyalah sebuah simbol karena efektivitas yang diberikan oleh sistem *whistleblowing* sebenarnya tidak diinginkan. Selain itu, sistem *whistleblowing* juga dianggap tidak memiliki pengaruh dalam mencegah

terjadinya *fraud* dalam perusahaan (Dwiyanti, Wicaksono and Ulum, 2022). Berbeda dari hasil penelitian sebelumnya, Shonhadji and Maulidi (2021) berpendapat bahwa *sistem whistleblowing* memiliki pengaruh secara positif dalam hal mencegah terjadinya *fraud* pada laporan keuangan. Maulida and Bayunitri (2021) juga menemukan bahwa sistem *whistleblowing* yang diterapkan di Bank Sentral Jabar Banten di Bandung memiliki pengaruh secara signifikan dalam mencegah *fraud* di perusahaan. Adanya perbedaan hasil dari penelitian sebelumnya sehingga penelitian ini akan mengisi kesenjangan penelitian terdahulu dengan memberikan bukti empiris mengenai sistem *whistleblowing* yang digunakan oleh Bank NTT sebagai salah satu bentuk pencegahan *fraud* pada perusahaan. Pertanyaan dalam penelitian ini yaitu bagaimana implementasi sistem *whistleblowing* di Bank NTT berdasarkan perspektif auditor internal? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pemanfaatan sistem *whistleblowing* di Bank NTT sebagai cara untuk mencegah terjadinya *fraud* dalam perusahaan.

Landasan Teori dan Tinjauan Pustaka **Teori Institusional *Isomorphism***

Pillay, Reddy and Morgan (2017) menjelaskan bahwa teori institusional

merupakan situasi ketika organisasi mencari legitimasi dengan cara meniru organisasi lain yang dihargai atau sukses karena ingin menjadi serupa melalui proses normatif. Organisasi perlu menerapkan mekanisme dan struktur untuk memberikan sinyal kepada setiap perilaku yang diharapkan dan dapat diterima sehingga mereka bisa mendapat legitimasi (DiMaggio and Powell, 1983). Seiring dengan perkembangannya, teori institusional dibagi kedalam dua kelompok paham yaitu *old institutional theory* dan *new institutional theory*.

Powell & DiMaggio (1991) dalam Kisworo (2019) berpendapat bahwa pandangan *old institutional theory* terjadi karena adanya nilai, norma, dan perilaku yang bersifat *taken-for-granted*, sedangkan *new institutional theory* berpendapat jika institusionalisasi ada karena lembaga berpikir secara rasional dengan mempertimbangkan klasifikasi, rutinitas, *scripts*, dan skema. DiMaggio and Powell (1983) memperkenalkan konsep *isomorphism* dalam pendekatan *new institutional*. *Isomorphism* dihasilkan dari kebutuhan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan legitimasi, kebutuhan untuk menghadapi ketidakpastian, dan pengaruh normatif dari sumber otoritatif (Leaptrott, 2005).

Penelitian ini menggunakan paham *new institutional* yang dikembangkan oleh (DiMaggio and Powell, 1983) dalam menjelaskan tekanan institusional yang dihadapi untuk menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya. DiMaggio and Powell (1983) berpendapat bahwa isomorfisme merupakan konsep yang dapat menjelaskan proses homogenitas.

Ada tiga upaya *isomorphism* yaitu *coercive isomorphism*, *mimetic isomorphism*, dan *normative isomorphism* (DiMaggio and Powell, 1983). Isomorfisme koersif merupakan tekanan atas kepatuhan yang dihasilkan dari teks aplikasi wajib seperti Undang-Undang dan peraturan yang berlaku (Vadasi, Bekiaris and Andrikopoulos, 2020). Isomorfisme normatif merupakan tekanan yang berdasarkan adanya persyaratan untuk mematuhi norma-norma profesional yang berlaku seperti norma yang ditetapkan melalui pelatihan dan jalur karier (Alleyne, Hudaib and Pike, 2013; Vadasi, Bekiaris and Andrikopoulos, 2020). Isomorfisme mimetik dihasilkan dari adanya ketidakpastian yang dihadapi oleh organisasi. Sehingga organisasi meniru organisasi lainnya yang kelihatan memiliki rekam jejak yang sukses maupun yang serupa dan dapat diterima (Alleyne,

Hudaib and Pike, 2013; Pillay, Reddy and Morgan, 2017).

Sistem *whistleblowing* merupakan suatu perubahan yang diharapkan untuk memenuhi kepentingan publik dalam pengungkapan praktik yang tidak adil (Alleyne, Hudaib and Pike, 2013). Setiap organisasi perlu memiliki mekanisme *whistleblowing* yang baik, terutama dalam organisasi jasa keuangan karena ketika reputasi dan kepercayaan yang diberikan pelanggan rusak maka akan menyebabkan kerugian yang cukup besar bagi organisasi maupun pelanggannya (Alpkan, et al., 2021). Beberapa peneliti berpendapat bahwa teori institusional isomorfisme berperan dalam menjelaskan niat atau pilihan perilaku seseorang dalam melakukan *whistleblowing* (Alleyne, Hudaib and Pike, 2013; Pillay, Reddy and Morgan, 2017). Bentuk isomorfisme koersif sendiri diyakini membentuk praktek mengenai kebebasan berbicara bagi individu dengan menciptakan kepatuhan, rutinitas, bentuk loyalitas bagi organisasi, serta hierarki (Alleyne, Hudaib and Pike, 2013). Pillay, Reddy and Morgan (2017) berpendapat bahwa isomorfisme normatif memiliki peran yang penting untuk niat melakukan *whistleblowing*.

Whistleblowing System

Dangi, Nawawi and Salin (2020) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai tindakan anggota organisasi untuk mengungkapkan praktik ilegal, tidak bermoral yang dilakukan individu kepada publik atau pihak yang berwenang. Nurhidayat and Kusumasari (2018) mengartikan tindakan *whistleblowing* sebagai nilai-nilai integritas, transparansi, perlindungan kepentingan umum, dan penolakan penyimpangan dari aturan perilaku dan kode etik. Sistem *whistleblowing* adalah bagian dari sistem pengendalian internal, yang dimaksudkan untuk mencegah penyimpangan perilaku dan kecurangan untuk memperkuat tata kelola organisasi yang baik (Triantoro, Utami and Joseph, 2020). Repousis, Lois and Veli (2019) berpendapat bahwa *whistleblowing* ikut berkontribusi dalam mencegah dan mengendalikan *fraud* dalam suatu bank. *Whistleblowing* menjadi kontrol internal bagi organisasi dengan memberi keuntungan bagi anggota organisasi dan para pemangku kepentingan (Alleyne, Hudaib and Pike, 2013). *Hotline/whistleblowing* masih menjadi cara yang paling efektif untuk mencegah *fraud* dari tahun ke tahun (ACFE, 2018; ACFE, 2020; ACFE, 2022).

Whistleblowing dapat dilakukan melalui saluran internal dan saluran eksternal (Alpkan, et al., 2021). Melalui saluran internal, pelapor dapat mengungkapkan perilaku tidak etis tersebut kepada pihak-pihak yang ada dalam organisasi seperti atasan atau pihak lain dari organisasi tersebut (Tumuramye, Ntayi and Muhwezi, 2018; Lee, 2020). Pittroff (2014) berpendapat bahwa saluran internal lebih memiliki penerimaan yang kuat karena dapat menelusuri malpraktik yang terjadi dalam organisasi dengan mudah oleh orang dalam. Saluran pelaporan internal diyakini dapat menjaga organisasi dan sebagai salah satu cara yang efektif untuk mencegah perilaku tidak etis yang terjadi dalam organisasi (MacNab and Worthley, 2008; Cheng, Bai and Yang, 2019). Saluran internal dapat membantu organisasi dari kerusakan reputasi dan hal lain yang merugikan organisasi. Selain itu mendorong organisasi untuk berbenah atau memperbaiki diri dengan bantuan dorongan dari atasan dan organisasi itu sendiri.

Tindakan *whistleblowing* terkadang menjadi cukup menantang bagi sebagian orang, karena adanya dampak yang harus diterima dari keputusan yang sudah mereka buat. Salah satu dampak ketika seseorang memilih untuk menjadi pelapor

tindakan tidak etis atau melanggar yaitu adanya tindakan balas dendam dan ancaman yang dilakukan oleh pihak yang dilaporkan, baik itu manajemen organisasi atau individu yang melakukan hal curang tersebut (Nurhidayat and Kusumasari, 2018; Dangi, Nawawi and Salin, 2020). Ancaman menjadi hal yang paling mungkin diterima oleh pelapor ketika mereka memutuskan untuk menjadi *whistleblower*, terkadang mereka merasa tidak nyaman ketika akan melapor suatu hal yang menyimpang karena takut mendapatkan ancaman yang bisa saja merugikan mereka dan mengganggu pekerjaan mereka. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang untuk terlibat sebagai *whistleblower* demi mengungkapkan tindakan ilegal yang tidak etis yaitu budaya organisasi, organisasi, dan materialitas kesalahan, (Nurhidayat and Kusumasari, 2018; Alinaghian, Isfahani and Safari, 2018). Ketika penerapan sistem *whistleblowing* efektif, maka keinginan atau kemauan dari individu untuk melaporkan tindakan yang ilegal atau merugikan organisasi akan semakin kuat tanpa perlu mengkhawatirkan apapun.

Fraud

Fraud merupakan tindakan yang melanggar hukum yang dilakukan oleh

individu atau kelompok secara sengaja untuk memperoleh keuntungan atau memperkaya diri mereka sendiri dengan tidak mempedulikan orang lain apakah mereka mengalami kerugian dari perbuatan yang dilakukan (Albercht, et al. 2012, 6-7). Maulida and Bayunitri (2021) mendefinisikan *fraud* sebagai tindakan tidak etis yang menyimpang dan dilakukan secara sengaja untuk alasan-alasan tertentu yang dilakukan oleh orang-orang baik dari dalam atau luar organisasi. Dapat diartikan bahwa *fraud* merupakan tindakan tidak etis, melanggar hukum, serta membohongi pihak lain yang dilakukan untuk memperoleh keuntungan bagi diri sendiri maupun kelompok tanpa memperhitungkan kerugian yang diterima oleh pihak yang ditipu. Ada tiga elemen penting yang dikemukakan dalam *fraud triangle theory* yang dikembangkan oleh Donald Cressy di (Maulida and Bayunitri, 2021) yaitu tekanan, peluang, dan rasionalisasi.

Association of Certified Fraud Examiners (2012) menjelaskan bahwa *fraud* dibagi menjadi tiga kategori yaitu penyalahgunaan aset, kecurangan laporan keuangan, dan korupsi. Penyalahgunaan aset merupakan tindakan mencuri atau menyalahgunakan aset yang dimiliki oleh organisasi dan pihak lain (Triantoro, Utami

and Joseph, 2020). Kecurangan laporan keuangan merupakan jenis *fraud* yang biasanya dilakukan oleh manajer maupun pihak eksekutif yang ada di organisasi (Triantoro, Utami and Joseph, 2020). Korupsi diartikan sebagai tindakan penyalahgunaan wewenang untuk memperoleh keuntungan pribadi (Nobanee, Atayah and Mertzanis, 2020). Triantoro, Utami and Joseph (2020) berpendapat bahwa korupsi menjadi tindakan *fraud* yang sulit untuk ditelusuri. Hasil survei ACFE Indonesia Chapter (2019) menyatakan bahwa korupsi menjadi kasus *fraud* yang paling banyak terjadi di Indonesia dengan persentase 64,4%. *Fraud* menjadi ancaman yang cukup serius bagi organisasi swasta maupun publik. Survei ACFE (2020) menemukan ada tiga industri yang paling banyak terdampak kasus *fraud* yaitu perbankan dan jasa keuangan, pemerintahan dan administrasi, serta manufaktur. Sektor perbankan rentan terkena tindakan *fraud* karena organisasi ini menyimpan sumber kas yang melimpah dan memiliki peran yang cukup penting dalam perkembangan ekonomi (Repousis, Lois and Veli, 2019; Mangala and Soni, 2022). Menurut Zhang, Chiu and Wei (2009) tingkat penyimpangan dalam industri perbankan sangat tinggi.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan metode studi kasus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang ada. Menurut Yin (2009) studi kasus merupakan studi empiris yang menelaah suatu fenomena yang sedang terjadi secara mendalam dan dalam konteks yang sebenarnya, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas terlihat. Objek yang digunakan adalah PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur atau yang lebih dikenal Bank NTT, terkhususnya pihak yang mengelola sistem whistleblowing yaitu Divisi Pengawasan dan SKAI serta unit khusus anti fraud yaitu Sub Divisi Anti Fraud Bank NTT. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Data yang diperoleh dalam penelitian ini melalui wawancara semi terstruktur dan dokumentasi. Jumlah responden yang berhasil diwawancarai sebanyak 6 terdiri dari 2 anggota sub divisi anti fraud, 2 auditor internal, kepala sub divisi anti fraud, dan inspektur wilayah 1. Analisis data perlu dilakukan karena data yang diperoleh dari lapangan masih bersifat mentah dan perlu untuk diolah kembali. Ada tiga tahap yang digunakan untuk melakukan analisis data, dimulai dengan

melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Hartono, et al., 2018). Kemudian untuk menambah validitas dan reliabilitas data yang diperoleh, dalam peneliti perlu dilakukan triangulasi dan member *checking* (Creswell, 2016).

Hasil dan Pembahasan

Sistem Whistleblowing di Bank NTT

Sistem *whistleblowing* di Bank NTT mulai diterapkan pada tahun 2012 setelah dikeluarkannya kebijakan dari Bank. Kebijakan ini tertuang dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tahun 2011. Seiring dengan berjalannya waktu, tugas sebagai pengawas perbankan di Indonesia yang sebelumnya menjadi tanggung jawab dari Bank Indonesia kemudian dialihkan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2013. OJK kemudian mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 39/POJK 03/2019 terkait penerapan strategi anti fraud bagi bank umum. Aturan OJK mewajibkan setiap bank untuk memiliki strategi anti fraud yang berguna untuk mencegah serta memitigasi tindakan fraud dalam kegiatan usaha bank, salah satunya dengan menerapkan sistem *whistleblowing*. Tidak semua tindakan pelanggaran dapat disampaikan melalui sistem

whistleblowing (R1). Ada beberapa jenis tindakan yang dapat dilaporkan dalam sistem *whistleblowing* Bank NTT yaitu tindakan *fraud* yang terbagi menjadi beberapa macam yaitu pencurian, perbuatan tidak jujur, penggelapan, pemerasan, penyuapan, penyalahgunaan aset bank, fraud dalam laporan keuangan, penggunaan narkoba, perjudian, pembocoran dokumen bank, diskriminasi, pelanggaran code of conduct, dan tindakan manipulasi (Pedoman Strategi Anti Fraud Bank NTT 2022).

Sistem *whistleblowing* menjadi wadah yang sangat tepat bagi pihak internal untuk melaporkan tindakan *fraud* yang dilakukan oleh atasan atau teman kerja, karena merupakan kontrol internal bagi organisasi dan dapat mengusut pelanggaran secara mudah (Alleyne, Hudaib and Pike, 2013; Pittroff, 2014). Tetapi masih terdapat kendala yang dirasakan oleh beberapa pihak internal sehingga sistem *whistleblowing* tidak bisa berjalan secara efektif. Bagi beberapa pihak sistem *whistleblowing* masih sukar untuk digunakan karena belum terbiasa dan masih adanya rasa takut yang timbul dari masing-masing individu (R1). Kurangnya sosialisasi terkait sistem *whistleblowing* bagi pihak internal juga dirasa menjadi salah satu alasan dari kendala yang ada

(R5). Bank NTT memiliki peraturan yang mengatur terkait sistem *whistleblowing* pada peraturan perusahaan terkait pedoman strategi anti fraud. Pedoman strategi anti fraud yang dibuat oleh Bank NTT memuat beberapa cara dan strategi penanganan *fraud* di lingkungan kerja perusahaan. Salah satunya membahas terkait mekanisme sistem *whistleblowing* yang dibagi kedalam dua point penting yaitu kebijakan pengelolaan pengaduan pelanggaran dan mekanisme pengelolaan pengaduan pelanggaran.

Upaya pencegahan *fraud* terus dilakukan oleh Bank NTT karena menjadi salah satu cara bagi perusahaan untuk terhindar dari kerugian. Selain memiliki sistem *whistleblowing*, perusahaan memiliki upaya lain dalam pencegahan *fraud* yaitu sosialisasi anti *fraud* yang dilakukan oleh Divisi Pengawasan & SKAI kepada setiap pihak internal perusahaan. Selain itu juga dilakukan *rutin desk* yang dilakukan oleh auditor internal perusahaan dalam bentuk mencocokkan dokumen atau file yang sudah diupload kantor cabang dalam sistem perusahaan dengan file yang diperoleh auditor internal dari kantor cabang. Serta *spot* audit yaitu pemeriksaan langsung oleh auditor internal perusahaan di setiap kantor cabang. Pemeriksaan ini dilakukan berdasarkan

hasil penilaian *Risk Based Internal Audit* (RBIA), terdapat poin-poin penilaian bagi setiap cabang yang dimiliki perusahaan (R4).

Implementasi Sistem *Whistleblowing*

Laporan pengaduan pelanggaran di Bank NTT dapat dilakukan oleh pihak internal melalui beberapa media yaitu dengan telepon email khusus pelaporan pelanggaran yaitu wbs@bpdntt.co.id, media sosial berupa WhatsApp, dan bersurat secara langsung kepada Direktur Utama atau Dewan Komisaris dengan tembusan unit anti fraud. Setiap laporan yang disampaikan melalui media pelaporan ini harus disertai dengan identitas pelapor dan bukti pendukung atas tindakan pelanggaran yang ditemui. Laporan yang masuk akan diberikan nomor referensi serta didaftarkan dalam *database* milik perusahaan yang dilakukan oleh sub divisi anti fraud (Pedoman Strategi Anti Fraud Bank NTT 2022). Sub divisi anti fraud selanjutnya melakukan proses verifikasi laporan dengan persetujuan Kepala Divisi Pengawasan & SKAI melalui laporan rencana pelaksanaan verifikasi. Jika laporan tidak terverifikasi maka laporan tidak akan diproses lebih lanjut dan sebaliknya. Hasil dari verifikasi laporan harus dikomunikasikan kepada Direktur Utama

jika pelanggaran melibatkan karyawan. Sedangkan jika pelanggaran dilakukan oleh pihak direksi, maka komunikasi dilakukan kepada Dewan Komisaris.

Bentuk keikutsertaan pihak internal dalam mendukung penerapan serta penggunaan sistem *whistleblowing* di Bank NTT secara tidak tersirat terdapat dalam pakta integritas yang dibuat oleh perusahaan. Pernyataan komitmen dilakukan oleh perusahaan untuk mengajak seluruh pihak internal, baik itu yang ada pada level karyawan hingga manajemen untuk terhindar dari tindakan *fraud* yang mungkin saja terjadi di lingkungan perusahaan. Pakta integritas di Bank NTT mulai diberikan kepada setiap karyawan baru yang masuk dan diperbaharui setiap tahun kerja berikutnya. Dalam salah satu point yang ada, pihak internal diajak berkomitmen untuk tidak melakukan tindakan *fraud* dalam bentuk apapun di lingkungan Bank NTT. Salah satu responden menjelaskan bahwa perusahaan menetapkan sanksi tegas bagi para pelaku *fraud* yaitu dengan mengakhiri hubungan kerja atau yang biasa dikenal dengan PHK (R5).

Nilai moral yang ada di tengah masyarakat sekitar menjadi salah satu bentuk pengamalan nilai yang diterapkan dalam lingkungan kerja (Pillay, Reddy and

Morgan, 2017). Beberapa responden setuju bahwa nilai moral yang ada di tengah-tengah mereka mendukung dan menjadi salah satu pertimbangan penerapan sistem *whistleblowing* di Bank NTT selain dari peraturan yang dikeluarkan oleh OJK (R3; R4; R5). Pihak internal yang memiliki keyakinan dan kewajiban moral akan cenderung untuk terlibat dalam *whistleblowing* (Lee and Xiao, 2018). Budaya perusahaan menjadi salah satu faktor bagi perusahaan untuk terlibat dalam penerapan sistem *whistleblowing*. Budaya yang dibentuk dalam perusahaan menganut nilai-nilai budaya yang ada di sekitarnya. Beberapa responden berpendapat bahwa nilai yang ada seperti mematuhi ketentuan dan antisipasi menjadi nilai-nilai yang mendorong adanya sistem *whistleblowing*. Nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan secara keseluruhan harus dipatuhi oleh pihak manajemen maupun para karyawan.

Penerapan sistem *whistleblowing* perlu sejalan dengan kepercayaan pihak internal terhadap mekanisme yang dibuat perusahaan. Berdasarkan pernyataan dari para responden, mereka sepakat bahwa mekanisme *whistleblowing* yang dibuat perusahaan sangat bisa dipercaya (R1; R4; R6). Kepercayaan berkaitan dengan pihak internal yang percaya bahwa ketika mereka

ikut terlibat dalam mekanisme sistem *whistleblowing* atau menjadi *whistleblower* maka mereka diberi perlindungan secara pasti oleh perusahaan melalui peraturan yang sudah dibuat. Selain itu perusahaan juga menindaklanjuti setiap laporan yang sudah dibuat pihak internal dan disampaikan melalui sistem *whistleblowing*, sehingga kepercayaan dari setiap individu terhadap perusahaan semakin besar. Selain itu kesediaan para pihak internal untuk melaporkan pelanggaran yang mereka temui dalam lingkungan kerjanya sangat dibutuhkan dalam penggunaan sistem *whistleblowing*. Nilai moral yang menjadi dasar berperilaku dalam masyarakat menjadi pertimbangan bagi pihak internal untuk menjadi *whistleblower*, mereka berpendapat bahwa ketika menemukan tindakan yang tidak sesuai dengan nilai serta bertentangan dengan peraturan perusahaan perlu untuk diungkapkan dan merupakan sebuah kewajiban (R2; R3; R5).

Faktor lain yang mendorong Bank NTT untuk menerapkan sistem *whistleblowing* yaitu menjaga reputasi perusahaan. Nasabah merupakan salah satu aset terbesar bagi bank, sehingga kepercayaan dari nasabah perlu dijaga agar mereka akan semakin loyal terhadap

perusahaan. Sistem *whistleblowing* yang memiliki kegunaan untuk mengungkapkan tindakan kecurangan yang terjadi di perusahaan, membantu para nasabah untuk mengetahui lingkungan kerja di perusahaan apakah berjalan dengan baik dan terhindar dari kecurangan atau tidak. Selain itu dukungan dari manajemen perusahaan memiliki peran dalam penerapan sistem *whistleblowing* di Bank NTT. Dorongan dari manajemen kepada para karyawan untuk ikut terlibat dalam mekanisme pelaporan pelanggaran sangat dibutuhkan

Evaluasi Sistem *Whistleblowing*

Sistem *whistleblowing* dianggap memiliki dampak yang cukup besar bagi Bank NTT dalam mengungkapkan tindakan *fraud* yang mungkin timbul dalam kegiatan usahanya. Pihak internal merasa sangat terbantu dengan adanya sistem *whistleblowing* karena mampu mengungkapkan indikasi tindakan *fraud* yang terjadi di lingkungan perusahaan dengan cepat. Selain itu sistem *whistleblowing* juga dianggap membantu perusahaan karena dapat mendeteksi indikasi *fraud* yang terjadi secara dini. Sebelumnya tindakan *fraud* sulit untuk diungkapkan oleh beberapa pihak karena keterbatasan sarana atau media untuk melaporkan (R6). Demi meningkatkan

efektivitas dari sistem *whistleblowing*, Bank NTT terus melakukan evaluasi secara berkala. Salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dari penggunaan sistem *whistleblowing* adalah dengan melakukan pembaharuan pedoman strategi anti fraud. Sebelumnya pedoman ini dibentuk pada tahun 2020 setelah dikeluarkannya peraturan dari OJK, kemudian diperbaharui pada tahun 2022 dan digunakan sampai saat ini.

Komunikasi terhadap hasil dari laporan yang masuk ke sistem *whistleblowing* perlu dilakukan karena merupakan bentuk tindak lanjut dari penanganan laporan yang masuk. Setiap laporan yang masuk ke sistem *whistleblowing* Bank NTT yang dikelola oleh sub divisi anti fraud akan langsung dikomunikasikan kepada kepala sub divisi, kepala divisi dan selanjutnya dilaporkan kepada direktur utama. Pihak internal perusahaan selain pihak-pihak yang disebutkan sebelumnya, tidak akan mengetahui terkait laporan yang masuk ke sistem *whistleblowing* perusahaan karena dilakukan untuk melindungi pelapor. Tetapi hasil dari laporan yang sudah ditangani oleh sub divisi anti fraud dan dapat dikatakan selesai maka dapat

digunakan sebagai salah satu materi sosialisasi anti fraud kepada pihak internal.

Kebijakan terkait pemberian penghargaan atau *reward* bagi pelapor internal di Bank NTT sampai saat ini masih belum diatur (R5). Pemberian *reward* sangat efektif untuk mendorong niat melakukan *whistleblowing* internal, *reward* yang diberikan perusahaan cenderung akan meningkatkan kesediaan pihak internal untuk terlibat dalam pelaporan pelanggaran (Lee and Xiao, 2018). Bagi salah satu responden pemberian *reward* dianggap menjadi masalah bagi perusahaan karena karyawan akan berlomba-lomba untuk mencari pelanggaran yang sebenarnya tidak ada dan tidak terjadi (R2). Salah satu responden berharap bahwa perusahaan bisa memberikan insentif atau *reward* bagi pihak internal yang terlibat sebagai pelapor dalam sistem *whistleblowing* (R4).

Pembahasan

Institusional isomorfisme dibagi kedalam tiga tekanan yaitu isomorfisme koersif, normatif, dan mimetik. Isomorfisme koersif merupakan tekanan yang dihasilkan dari pengaruh politik dan masalah legitimasi, perubahan yang dilakukan organisasi merupakan

merupakan respon kepada mandat yang diberikan pemerintah atau pihak yang memiliki otoritas (DiMaggio and Powell, 1983). Bank NTT mulai menerapkan sistem *whistleblowing* karena adanya peraturan yang dikeluarkan oleh OJK pada tahun 2019 sebagai bentuk tekanan yang diberikan pihak eksternal atau tuntutan hukum dari pihak yang memiliki otoritas yang lebih tinggi (DiMaggio and Powell, 1983). Ancaman sanksi yang diberikan oleh regulator terhadap perusahaan tidak dapat dihindari sehingga membuat mereka patuh terhadap peraturan yang sudah dikeluarkan. Sanksi pada industri perbankan cukup ketat karena penilaian terhadap bank selalu dilakukan setiap enam bulan sekali dalam satu tahun. Dalam penilaian yang dilakukan oleh OJK terdapat beberapa faktor dan komponen yang harus dipenuhi oleh bank. Sehingga mau tidak mau bank harus selalu mengikuti setiap ketentuan yang dikeluarkan oleh regulator.

Isomorfisme normatif merupakan tekanan yang terkait dengan profesionalisasi, terkait dengan dorongan dari pihak luar organisasi untuk mematuhi norma-norma profesional (DiMaggio and Powell, 1983). Bentuk dari mematuhi norma-norma bisa berupa moralitas seseorang yang terbentuk dari nilai dan

norma yang dianut (Vadasi, Bekiaris and Andrikopoulos, 2020). Beberapa responden berpendapat bahwa pengaruh dari nilai moral menjadi aspek pendukung lainnya dalam penerapan sistem *whistleblowing* di Bank NTT (R3; R5). Nilai moral yang dianut menjadi pertimbangan kepada keikutsertaan pihak internal untuk menggunakan atau menjadi *whistleblower*. Pertimbangan budaya perusahaan dalam menerapkan sistem *whistleblowing* di Bank NTT cukup dianggap mendukung bagi beberapa responden (R2; R3; R5). Salah satu nilai budaya yang terkait dengan penerapan hal baru seperti sistem *whistleblowing* dalam perusahaan yaitu sebagai bentuk untuk mematuhi kepatuhan. Mematuhi kepatuhan berarti setiap pihak internal harus mematuhi peraturan yang dikeluarkan oleh regulator dan peraturan yang dibuat perusahaan. Penelitian yang dilakukan Alleyne, Hudaib and Pike (2013) menemukan bahwa isomorfisme normatif yang ditujukan untuk meningkatkan profesional auditor eksternal, berpengaruh terhadap niat mereka untuk melaporkan pelanggaran diantara sesama auditor.

Isomorfisme mimetik timbul karena adanya ketidakpastian yang dihadapi oleh organisasi, sehingga mendorong mereka

untuk meniru organisasi lain (DiMaggio and Powell, 1983). Faktor organisasi serupa pada penerapan sistem *whistleblowing* di Bank NTT tidak menjadi faktor pendukung atau faktor utama dalam penerapannya. Responden berpendapat bahwa organisasi serupa hanya menjadi bahan evaluasi untuk membandingkan apakah sistem *whistleblowing* yang dimiliki sudah mengikuti perubahan saat ini dan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk mencegah *fraud* di lingkungan perusahaan. Selain itu dengan menerapkan sistem *whistleblowing* perusahaan merasa memiliki daya saing dengan bank lainnya karena sudah memiliki sistem yang sama dan tetap mengikuti perkembangan dari regulator. Implementasi sistem *whistleblowing* di Bank NTT yang dipengaruhi karena adanya tekanan koersif dari regulator dan tekanan normatif dari norma-norma profesional yang dianut, membawa pengaruh yang cukup baik bagi perusahaan dalam mencegah *fraud* di lingkungan perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Shonhadji and Maulidi (2021) dan Maulida and Bayunitri (2021) yang menyatakan bahwa sistem *whistleblowing* berpengaruh dalam mencegah terjadinya *fraud* karena mampu mengungkapkan tindakan *fraud*

yang sebelumnya tidak dapat diungkapkan oleh pihak internal. Sejalan dengan itu penelitian yang dilakukan Okafor, Opara and Adebisi (2020) juga menemukan bahwa *whistleblowing* bisa digunakan untuk melawan tindakan *fraud* dan korupsi. Hasil ini berbanding terbalik dengan penelitian Pittroff (2014) yang menyatakan bahwa efektivitas dari sistem *whistleblowing* sebenarnya tidak diinginkan oleh organisasi karena hanya dianggap sebagai sebuah simbol bagi organisasi, selain itu organisasi tidak yakin bahwa informasi yang diperoleh merupakan sesuatu yang berharga bagi dan bermanfaat bagi organisasi. Dwiyantri, Wicaksono and Ulum (2022) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa sistem *whistleblowing* tidak memiliki pengaruh dalam pencegahan *fraud* di perusahaan karena pihak internal atau karyawan perusahaan tidak mau melakukannya dengan baik.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Cara untuk mencegah terjadinya *fraud* di lingkungan perbankan yaitu dengan memiliki sistem *whistleblowing*. Sistem *whistleblowing* di Bank NTT mulai diterapkan pada tahun 2012 setelah dikeluarkannya kebijakan dari Bank Indonesia kemudian diperbaharui dengan

peraturan yang dikeluarkan OJK tahun 2019 yang mengatur terkait strategi anti fraud yang didalamnya membahas terkait sistem pengaduan pelaporan. Pelaporan pengaduan pelanggaran di Bank NTT dapat dilakukan oleh pihak internal melalui beberapa sarana yaitu email, nomor telepon, media sosial berupa WhatsApp, dan bersurat secara langsung. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti, para responden sepakat bahwa faktor utama penerapan sistem *whistleblowing* karena adanya tekanan yang diberikan oleh regulator yaitu OJK melalui peraturan yang dikeluarkan. Pemberlakuan sanksi yang diterapkan oleh regulator menjadi salah satu ketakutan bagi bank sehingga mereka memilih untuk patuh terhadap setiap mekanisme yang dikeluarkan regulator. Faktor pendukung lainnya yang menyebabkan perusahaan menerapkan sistem *whistleblowing*, yaitu nilai moral dan nilai budaya yang dimiliki perusahaan. Tekanan yang timbul dari organisasi serupa yang sudah menerapkan sistem *whistleblowing* tidak menjadi faktor utama maupun pendukung.

Sistem *whistleblowing* membantu perusahaan untuk mengungkapkan indikasi tindakan *fraud* yang sebelumnya tidak dapat terungkap, namun karena adanya sistem *whistleblowing* membantu

pihak internal untuk melaporkan tindakan *fraud* yang mereka temui tanpa takut akan mendapat pembalasan (R2; R4; R6). Namun, masih ada kendala dalam penerapan sistem *whistleblowing* yaitu beberapa pihak internal masih enggan untuk menggunakan sistem *whistleblowing* padahal perusahaan sudah menjamin keamanan dari para pelapornya serta kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan (R2; R5). Hasil ini sejalan dengan penelitian (Shonhadji and Maulidi, 2021; Maulida and Bayunitri, 2021) yang menyatakan bahwa sistem *whistleblowing* berpengaruh dalam mencegah terjadinya *fraud* karena digunakan untuk mengungkapkan tindakan *fraud* yang sebelumnya tidak dapat diungkapkan oleh pihak internal. Namun berbanding terbalik dengan penelitian (Pittroff, 2014) yang menyatakan bahwa efektivitas dari sistem *whistleblowing* sebenarnya tidak diinginkan oleh organisasi karena hanya dianggap sebagai sebuah simbol bagi organisasi.

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Pihak manajemen yaitu Direktur Utama yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sistem *whistleblowing* di Bank NTT tidak berhasil diwawancarai karena adanya keterbatasan waktu yang dimiliki dalam penelitian. Penelitian

selanjutnya dapat menambah responden dari pihak manajemen dan dewan komisaris, sehingga mendapat wawasan yang lebih luas terkait penerapan sistem *whistleblowing*. Penelitian ini juga hanya dilakukan di salah satu divisi yang dimiliki Bank NTT, sehingga jawaban atau pandangan yang diberikan oleh responden hanya sebagian kecil dari perusahaan. Maka dari itu hasil yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi dengan keadaan bank daerah atau bank lainnya terkait penggunaan sistem *whistleblowing* oleh pihak internal, karena setiap bank memiliki kondisi yang berbeda-beda dan masalah serta pemahaman yang berbeda terkait penerapan sistem *whistleblowing*. Penelitian selanjutnya juga dapat menambah divisi atau objek penelitian dengan melakukan perbandingan terhadap dua organisasi sejenis. Pengumpulan data untuk penelitian selanjutnya juga dapat ditambahkan dengan melakukan observasi sehingga data yang diperoleh lebih beragam dan menambah validitas penelitian.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi Bank NTT dalam memaksimalkan penggunaan sistem *whistleblowing* melalui pihak internal

perusahaan sebagai salah satu cara untuk mencegah terjadinya *fraud* di lingkungan Bank NTT. Salah satu caranya dengan melakukan sosialisasi secara teratur dan terjadwal ke setiap unit kerja. Selain itu cara lain yang dapat dilakukan yaitu dengan membuat bagan alur pelaporan pelanggaran melalui sistem *whistleblowing* yang dimiliki perusahaan dan proses tindak lanjut dari laporan yang diterima, sehingga bisa lebih mudah untuk dipahami oleh pihak internal. Perusahaan juga bisa menambah agenda khusus tahunan untuk melakukan pelatihan terhadap pihak internal terkait sistem *whistleblowing* sehingga dapat menambah pemahaman dan minat untuk terlibat dalam sistem yang sudah dimiliki perusahaan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi informasi tambahan bagi para akademis untuk melakukan penelitian yang serupa dimasa yang akan datang. Penelitian selanjutnya dapat menambah teori lain dalam mengidentifikasi penerapan sistem *whistleblowing* dalam sebuah organisasi. Selain itu penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan mengidentifikasi faktor-faktor lain dalam penerapan sistem *whistleblowing* dalam sebuah organisasi.

Daftar Pustaka

- Association of Certified Fraud Examiners Indonesia Chapter*. 2019. <https://acfe-indonesia.or.id/survei-fraud-indonesia/> (accessed Oktober 16, 2022).
- Albercht, W. Steve, Chad O. Albercht, Conan C. Albercht, and Mark F. Zimbelman. *Fraud Examination*. Fourth. South-Western: South-Western Cengage Learning, 2012.
- Alinaghian, Nasrin, Ali Nasr Isfahani, and Ali Safari. "Factors influencing whistle-blowing in the Iranian health system." *Journal of Human Behavior in the Social Environment* 28, no. 2 (2018): 177-192.
- Alleyne, Philmore, Mohammad Hudaib, and Richard Pike. "Toward a conceptual model of whistle-blowing intentions among external auditors." *The British Accounting Review* 45, no. 103 (2013): 10-23.
- Alpkan, Lütfighak, Melisa Karabay, Irgener Sener, Meral Elçi, and Bora Yıldız. "The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector." *Kybernetes* 50, no. 7 (2021): 2073-2092.
- "Association of Certified Fraud Examiners." *ACFE*. 2020. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/> (accessed Oktober 5, 2022).
- "Association of Certified Fraud Examiners." *ACFE*. 2018. <https://www.acfe.com/fraud-resources/report-to-the-nations-archive> (accessed 12 26, 2022).
- "Association of Certified Fraud Examiners." *ACFE*. 2022. <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2022/> (accessed December 26, 2022).
- Bashir, Sajid, Hamid Rafiq Khattak, Ayesha Hanif, and Sara Naseer Chohan. "Whistle-Blowing in Public Sector Organizations: Evidence From Pakistan." *The American Review of Public Administration* 41, no. 3 (2011): 285-296.
- Candra, Putu. *Tribun-Bali.com*. June 25, 2022. <https://bali.tribunnews.com/2022/06/25/dugaan-kredit-fiktif-rp44-miliar-mantan-kepala-bpd-bali-cabang-badung-dituntut-75-tahun-penjara> (accessed June 18, 2023).
- Cheng, Jin, Haiqing Bai, and Xijuan Yang. "Ethical Leadership and Internal Whistleblowing: A Mediated Moderation Model." *Journal of Business Ethics* 155 (2019): 115-130.
- Creswell, John W. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Dangi, Mohamad R., Anuar Nawawi, and Ahmad Shaiful A. Salin. "Application of COSO framework in whistle-blowing activities of public higher-learning institutions." *International Journal of Law and Management* 62, no. 2 (2020): 193-211.
- DiMaggio, P. J., and Walter W. Powell. "The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields." *Advances*

- in Strategic Management* 48, no. 2 (1983): 147-160.
- Dwiyanti, Dinda Arya, Agung Prasetyo Nugroho Wicaksono, and Ihyaul Ulum. "Internal Control System, Whistleblowing System, Organizational Commitment and Fraud Prevention: Individual Morality As A Moderating Variable." *Jurnal Akuntansi* 9, no. 2 (2022): 172-188.
- Hafil, Muhammad. *REPUBLIKA*. September 01, 2021. <https://news.republika.co.id/berita/qqq8jv430/kronologi-kejangung-tangkap-buronan-korupsi-kur-rp-41-miliar> (accessed Juni 18, 2023).
- Hamdani, Rizki, and Ahmad Riski Albar. "Internal controls in fraud prevention effort: a case study." *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia* 20, no. 2 (2016): 127-135.
- Hartono, Jogiyanto, et al. *Metoda Pengumpulan dan Teknik Analisis Data*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018.
- Jahang, Benediktus Sridin Sulu. *Antara NTT*. 2022. <https://kupang.antaranews.com/berita/93853/kejangung-tangkap-buron-korupsi-kredit-macet-bank-ntt> (accessed Oktober 19, 2022).
- Kisworo, Joko. "Teori Institusional dalam Penyusunan dan Publikasi Laporan Tahunan Sektor Publik (Studi Kasus pada Kementerian dan Lembaga Negara di Indonesia)." *Indonesian Treasury Review* 4, no. 4 (2019): 305-321.
- Leaptrott, John. "An Institutional Theory View of the Family Business." *Family Business Review* 18, no. 3 (2005): 215-228.
- Lee, Gladys, and Xinning Xiao. "Whistleblowing on accounting-related misconduct: A synthesis of the literature." *Journal of Accounting Literature* 41 (2018): 22-46.
- Lee, Hongseok. "The Implication of Organizational Structure, Political Control, and Internal System Responsiveness on Whistleblowing Behavior." *Review of Public Personnel Administration* 40, no. 1 (2020): 155-177.
- Lutfi, Khanif. *fin.co.id*. 2022. <https://fin.co.id/read/104945/Terpidana-Korupsi-Kredit-Macet-Bank-NTT-Cabang-Kupang-di-Kelapa-Gading-Jakarta-Utara> (accessed Oktober 19, 2022).
- MacNab, Brent R., and Reginald Worthley. "Self-Efficacy as an Intrapersonal Predictor for Internal Whistleblowing: A US and Canada Examination." *Journal of Business Ethics* 79 (2008): 407-421.
- Mangala, Deepa, and Lalita Soni. "A systematic literature review on frauds in banking sector." *Journal of Financial Crime* 30, no. 1 (2022): 285-301.
- Maulida, Windy Yuliana, and Bunga Indah Bayunitri. "The influence of whistleblowing system toward fraud prevention." *International Journal of Financial, Accounting, and Management* 2, no. 4 (2021): 275-294.
- Mohd-Sanusi, Zuraidah, Mohd Nor Firdaus Rameli, Normah Omar, and Michihiro Ozawa. "Governance Mechanisms in the

- Malaysian Banking Sector: Mitigation of Fraud Occurrence." *Asian Criminology* 10 (2015): 231-249.
- Nobanee, Haitham, Osama F. Atayah, and Charilaos Mertzanis. "Does anti-corruption disclosure affect banking performance?" *Journal of Financial Crime* 27, no. 4 (2020): 1161-1172.
- Nong, Ryan. *Pos-Kupang.Com*. 2020. <https://kupang.tribunnews.com/2020/06/23/kasus-korupsi-kredit-macet-bank-ntt-surabaya-kejati-akan-terbitkan-surat-dpo?page=2> (accessed Oktober 19, 2022).
- Nurhidayat, Ilham, and Bevaola Kusumasari. "Strengthening the effectiveness of Whistleblowing System A Study for the Implementation of Anti-Corruption Policy in Indonesia." *Journal of Financial Crime*, 2018.
- Okafor, Oliver Nnamdi, Michael Opara, and Festus Adebisi. "Whistleblowing and the fight against corruption and fraud in Nigeria: perception of anti-corruption agents (ACAs)." *Crime, Law and Social Change* 73 (2020): 115-132.
- Petrus, Ananias. *merdeka.com*. 2021. <https://www.merdeka.com/peristiwa/terlibat-korupsi-bank-ntt-di-surabaya-akuntan-dihukum-4-tahun-6-bulan-penjara.html> (accessed Oktober 19, 2022).
- Pillay, Soma, P. S. Reddy, and Damian Morgan. "Institutional isomorphism and whistle-blowing intentions in public sector institutions." *Public Management Review* 19, no. 4 (2017): 423-442.
- Pittroff, Esther. "Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations." *Journal of Business Ethics* 124, no. 3 (2014): 399-412.
- Rahmawaty, Laily. *ANTARA NEWS*. Desember 27, 2021. <https://www.antaranews.com/berita/2609845/kasus-korupsi-bank-jateng-rugikan-negara-rp59797-miliar> (accessed Juni 18, 2023).
- Repousis, Spyridon, Petros Lois, and Varvara Veli. "An investigation of the fraud risk and fraud scheme methods in Greek commercial banks." *Journal of Money Laundering Control* 22, no. 1 (2019): 53-61.
- Saputra, Andi. *detikNews*. 2021. <https://news.detik.com/berita/d-5343470/kasus-kredit-rp-128-miliar-eks-pimpinan-bank-ntt-dibui-13-tahun> (accessed Oktober 19, 2022).
- Shonhadji, Nanang, and Ach Maulidi. "The role of whistleblowing system and fraud awareness as financial statement fraud deterrent." *International Journal of Ethics and Systems* 37, no. 3 (2021): 370-389.
- Taufiqurrahman, Muhammad. *Detik News*. Januari 13, 2022. <https://news.detik.com/berita/d-5896864/terdakwa-kredit-fiktif-bank-sulselbar-rp-25-m-divonis-7-tahun-bui> (accessed Juni 18, 2023).
- Triantoro, Hanrin Damas, Intiyas Utami, and Corina Joseph. "Whistleblowing system, Machiavellian personality, fraud

intention An experimental study." *Journal of Financial Crime* 27, no. 1 (2020): 202-216.

Tumuramye, Brenda , Joseph Mpeera Ntayi, and Moses Muhwezi. "Whistle-blowing intentions and behaviour in Uganda public procurement." *Journal of Public Procurement* 18, no. 2 (2018): 111-130.

Vadasi, Christina, Michalis Bekiaris, and Andreas Andrikopoulos. "Corporate governance and internal audit: an institutional

theory perspective." *Corporate Governance* 20, no. 1 (2020): 175-190.

Yin, Robert K. *Case Study Research Design and Methods (Applied Social Research Methods Series v. 5)*. Edited by 4. SAGE Publications, Inc., 2009.

Zhang, Julia, Randy Chiu, and Liqun Wei. "Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Emperical Evidence and Implication." *Journal of Business Ethics* 88 (2009): 25-41.