

## OPTIMALISASI PENERAPAN WHISTLEBLOWER-SYSTEM (WBS) DI SEKRETARIAT KABINET

Rizki M. Fadilah<sup>1</sup>; Roy V. Salomo<sup>2</sup>

Pascasarjana FIA UI, Depok<sup>1,2</sup>

Email : rizki.muhamad11@ui.ac.id<sup>1</sup>; roy.v09@ui.ac.id<sup>2</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini membahas penerapan *whistleblowing system* (WBS) dalam rangka meningkatkan integritas pegawai di lingkungan Sekretariat Kabinet. Tujuannya adalah agar WBS dapat diterapkan secara optimal dan efektif dalam mengurangi potensi korupsi dan *fraud*. Peneliti menggunakan pendekatan post positivisme dalam melihat penerapan WBS di Sekretariat Kabinet. Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif. Teori yang digunakan sebagai landasan berpikir yaitu teori yang berasal dari Albrecht et al. mengenai efektivitas dari penerapan WBS, yang mencakup anonimitas, independensi, aksesibilitas, dan tindak lanjut. Berdasarkan hasil temuan, diketahui bahwa saat ini penerapan *whistleblowing* di Sekretariat Kabinet masih belum optimal. Hal ini disebabkan Sekretariat Kabinet belum memiliki saluran pengaduan yang dikelola secara mandiri dan belum melakukan evaluasi terhadap kebijakan *whistleblowing*. Ketersediaan WBS disertai dengan regulasi yang memadai merupakan elemen penting untuk meningkatkan optimalisasi penerapan *whistleblowing* dalam mendeteksi dan melaporkan adanya dugaan pelanggaran yang terjadi di lingkungan Sekretariat Kabinet.

Kata Kunci : korupsi; integritas; pengawasan; *whistleblowing*; *fraud*

### ABSTRACT

*This study discusses about the implementation of whistleblowing system in order to improving the integrity of employees at the Cabinet Secretariat. The objective is to increase the optimization and effectiveness of the implementation of the whistleblowing system at the Cabinet Secretariat. This research was conducted using a post positivism approach and a descriptive research type. This study uses the theory from Albrecht et al. regarding the effectiveness of implementing the WBS, which includes anonymity, independence, accessibility, and follow-up. The results of this study indicate that currently the implementation of whistleblowing in the Cabinet Secretariat is still not optimal. This is because the Cabinet Secretariat does not yet have a complaint channel that is managed independently and has not yet evaluated the whistleblowing policy. WBS and policies are important elements for detecting and reporting suspected violations that have occurred within the Cabinet Secretariat.*

*Keywords : corruption; integrity; fraud; controlling; whistleblowing; fraud*

### PENDAHULUAN

Persoalan integritas telah menjadi persoalan yang sistemik di Indonesia, tergambar dari adanya persoalan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang merajalela di segala bidang pemerintahan. Tingginya angka kasus korupsi merupakan salah satu dampak buruk dari lemahnya birokrasi (Setiawan, 2014). Pangkal utama permasalahan

mengenai KKN adalah rendahnya integritas yang dimiliki oleh instansi, maupun oleh individu (Prasojo, 2020). Penguatan integritas pada level instansi berfokus kepada bagaimana sebuah instansi menyiapkan sistem integritas Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, sedangkan pada level individu bagaimana melaksanakan tugas pokok dengan berintegritas.

Tingginya angka korupsi di Indonesia ditandai dengan jumlah kasus korupsi yang ditangani oleh KPK selaku lembaga pemberantasan korupsi. Selanjutnya, data yang diterbitkan oleh *Transparency International* pada Januari 2023 menyatakan bahwa telah terjadi penurunan skor *Corruption Perception Index* (CPI) atau Indeks Persepsi Korupsi yang diperoleh Indonesia pada tahun 2022. Indonesia mengalami penurunan sebesar 4 poin dari tahun sebelumnya, yaitu dari nilai 38 menjadi 34. Hal ini berarti Indonesia hanya dapat meningkatkan skor tersebut sebesar 2 poin selama 10 tahun terakhir yaitu pada tahun 2012 (skor 32). Diketahui bahwa semakin tinggi indeks yang diperoleh, menandakan semakin baik pula penanganan korupsi di suatu negara. Salah satu indikator dalam penilaian tersebut mencakup terkait perlindungan hukum bagi orang yang melaporkan kasus suap dan korupsi (*whistleblower*). Penurunan poin tersebut juga berdampak pada penurunan peringkat Indonesia dari sebelumnya 96 menjadi peringkat 110 dari total 180 negara yang dinilai. Sejumlah data ini menandakan bahwa upaya penanganan korupsi di Indonesia masih belum sepenuhnya berjalan dengan efektif dan lambatnya respon terhadap praktik korupsi disebabkan kurangnya dukungan nyata dari para pemangku kepentingan.

Korupsi dalam pemerintahan sangat umum terjadi baik dalam negara maju maupun negara berkembang. Korupsi dan penipuan adalah kegiatan yang kompleks, multidimensi, dan rahasia yang menghadirkan tantangan unik bagi lembaga yang akuntabel (Carson dan Prado, 2016). Keterbatasan atas sumber daya yang dimiliki menjadi salah satu hambatan dalam perang melawan korupsi. Oleh karena itu, dibutuhkan informasi dari masyarakat melalui "*citizen patrol*" yang secara sukarela mengungkapkan informasi sebagai upaya untuk melawan korupsi secara efektif (Johnson, 2004). Dengan memberikan perhatian pada korupsi pemerintah merupakan cara yang efektif dalam memerangi hal tersebut. Pada dasarnya, setiap organisasi berpotensi terhadap beberapa kegiatan *fraud*. Jumlah *fraud* yang dimiliki pun berbeda-beda tergantung dari karakteristik organisasinya (Albrecht et al., 2016). Menurut

laporan yang diterbitkan oleh *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) (2016), yang telah menganalisis setidaknya 2.410 kasus penipuan di tempat kerja di lebih dari 114 negara, 39,1% kasus penipuan terdeteksi oleh pelapor. Laporan tersebut menyatakan bahwa karyawan adalah sumber dari hampir setengah dari semua kasus *whistleblowing* yang mengarah pada deteksi penipuan, diikuti oleh pelanggan (17,8%), anonim (14%), vendor (9,9%), pemegang saham (2,7%), dan pesaing (1,6%). Hal ini sejalan dengan pendapat Oelrich (2021), banyak kasus telah terungkap dengan bantuan dari *whistleblowers*, melalui tindakan *whistleblowing*. Data tersebut sesuai dengan kondisi di Indonesia, menurut Laporan Tahunan KPK Tahun 2022, KPK telah menerima sejumlah 4.427 laporan dari masyarakat, jumlah ini mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan bahwa masyarakat mulai sadar dalam mengawasi dan melaporkan dugaan pelanggaran yang ditemukannya. Oleh karena itu, KPK turut mendorong partisipasi masyarakat dalam pengungkapan kasus korupsi di lingkungannya dapat terus meningkat.

Korupsi telah menjadi sebuah fenomena global yang mempengaruhi negara ekonomi maju dan juga berkembang. United Nations memperkirakan bahwa “korupsi, penyuapan, pencurian, dan penghindaran pajak menelan biaya sekitar US\$1,26 triliun untuk negara-negara berkembang per tahun” (UN, 2019). Culiberg dan Mihelic (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan dan manajemen yang beretika dapat memotivasi budaya *whistleblowing* dalam suatu organisasi. Sebagai mekanisme akuntabilitas, *whistleblowing* dapat berkontribusi pada institusionalisasi budaya antikorupsi yang akan meningkatkan legitimasi pemerintahan (Okafor et al., 2020). Selama beberapa tahun terakhir, penerapan *whistleblowing* mulai banyak diketahui oleh publik. Sebagaimana disampaikan oleh Gasparski dalam bukunya “*Whistleblowing: In Defense of Proper Action*” (2010), yaitu “*the increasing acceptance of whistleblowing mechanisms as a way to detect and deter fraud and corruption, the idea of rewarding whistleblowers is also gaining some currency*”. Hal ini dapat dikatakan bahwa salah satu upaya untuk mengurangi kasus korupsi adalah dengan meningkatkan pengakuan terhadap mekanisme *WBS* karena dapat membantu dalam mendeteksi dan mencegah penipuan (*fraud*).

*Whistleblowing* didefinisikan sebagai “pengungkapan oleh anggota organisasi terkait tindakan tidak etis, tidak bermoral dan tidak sah, kepada orang atau organisasi

yang dapat untuk mempengaruhi tindakan” (Near & Miceli, 1985). Selanjutnya, Culiberg dan Mihelič (2017) mendefinisikan *whistleblowing* sebagai pengungkapan yang dilakukan oleh seseorang dengan akses istimewa ke data atau informasi organisasi tentang kesalahan yang berimplikasi pada organisasi. Sementara menurut Gasparski (2010) *whistleblowing* adalah tindakan pelaporan oleh individu atau berkelompok yang mengetahui adanya praktik maladministrasi, penyalahgunaan wewenang, atau pelanggaran hukum dalam suatu organisasi atau institusi. Near dan Miceli (1995) menunjukkan bahwa perilaku *whistleblowing* dipengaruhi oleh faktor individu, yaitu karakteristik pelapor, penerima pengaduan dan pelaku kesalahan dan faktor situasional, yaitu karakteristik pelanggaran dan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa *whistleblowing* adalah fenomena kompleks yang dapat dianalisis melalui perspektif tiga aktor yang berbeda: (a) pelaku kesalahan yang melakukan dugaan pelanggaran; (b) pelapor pelanggaran (*whistleblower*); dan (c) penerima laporan pelanggaran (Near dan Miceli, 1996).

Hampir setiap organisasi di Indonesia saat ini memiliki sistem *whistleblowing* untuk mendukung tata kelola perusahaan yang baik. Namun dalam pelaksanaannya, WBS di Indonesia belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal ini ditandai berdasarkan Laporan ACFE (2016), Indonesia menempati urutan kelima dalam jumlah kasus penipuan. Data tersebut menunjukkan sistem tata kelola organisasi di Indonesia masih lemah, sehingga menyebabkan kesalahan yang sulit dideteksi. Oleh karena itu, KNKG sebagai pelopor *whistleblowing* di Indonesia memperkenalkan sistem pencegahan pelanggaran etika dalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh Okafor et al., (2020) meneliti tentang tantangan dan peluang penerapan *whistleblowing* sebagai mekanisme akuntabilitas untuk menekan korupsi dan penipuan dalam demokrasi yang sedang berkembang menggunakan survei. Hasil temuannya menguraikan empat hambatan utama dalam menerapkan *whistleblowing* secara efektif: (1) pengelola *whistleblowing* untuk memproses kasus yang dilaporkan secara memadai, (2) pengelola yang bertanggung jawab untuk memproses kasus *whistleblowing* tidak memiliki kemampuan dan pengalaman yang memadai, (3) pengelola sering berada di bawah tekanan pimpinan untuk mengabaikan kasus yang dilaporkan melalui *whistleblowing* jika berkaitan dengan pihak tertentu (4) *whistleblower* menghadapi risiko yang tinggi.

*Whistleblowing is an effective tool against fraud and corruption in organizations* (Oelrich, 2021). Sesuai dengan pernyataan Wilde (2017) bahwa *whistleblowing* tersebut telah terbukti menjadi cara yang efektif untuk mengurangi kerusakan dan mendisiplinkan organisasi. Berdasarkan laporan dan studi sebelumnya, penerapan WBS di Indonesia masih belum berjalan dengan efektif, salah satunya adalah rendahnya tingkat pelaporan. Sejumlah survei dan studi menunjukkan bahwa tingkat pelaporan *whistleblowing* di Indonesia masih relatif rendah. Survei yang dilakukan oleh *Transparency International* Indonesia pada 2019 menemukan bahwa hanya 15% responden yang melaporkan korupsi yang mereka ketahui. Hal ini disebabkan belum tersedianya peraturan perundang-undangan yang menjamin perlindungan bagi pelapor menimbulkan dilema dalam melaporkan pelanggaran. Meskipun saat ini Indonesia telah memiliki peraturan yang dibuat untuk perlindungan pelapor di Indonesia, yaitu UU No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban. Pada kenyataannya kebijakan tersebut belum sepenuhnya melindungi pelapor dari berbagai risiko dan pembalasan. Lemahnya regulasi terkait perlindungan terhadap pelapor tersebut menyebabkan *whistleblower* lebih memilih untuk diam jika menemukan perilaku tidak etis karena takut mendapatkan sanksi atau pemecatan (Latan et al., 2018). Ketika ancaman yang dihadapi lebih besar dari keuntungan yang diterima, maka pelapor akan memilih untuk diam (Culiberg dan Mihelič, 2017).

Hal serupa juga terjadi di Sekretariat Kabinet yang telah menerapkan WBS sejak tahun 2012 melalui Perseskab Nomor 11 Tahun 2012 tentang Sistem Penanganan Pengaduan (*WBS*) Tindak Pidana Korupsi di Lingkungan Sekretariat Kabinet. Setelah berjalan lebih dari 1 dekade, pelaksanaan *whistleblowing* di Sekretariat Kabinet ternyata masih ditemukan adanya kekurangan. Hal ini ditandai oleh salah satunya adalah laporan implementasi, evaluasi dan tindak lanjut pengendalian WBS di Sekretariat Kabinet tahun 2020 yang disusun oleh Inspektorat menyebutkan jumlah laporan pelanggaran yang diterima oleh Sekretariat Kabinet masih nihil.

Menurut Culiberg dan Mihelič (2017) salah satu cara untuk mengetahui permasalahan dalam organisasi adalah melalui *whistleblowing*. Lebih lanjut, Cheng dan Yang (2019) turut menjelaskan *whistleblowing* yang dilakukan oleh staf internal dapat membantu organisasi mengamati permasalahan utama. Oleh karena itu, *whistleblowing* dapat menjadi metode penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Nihilnya

jumlah pelaporan yang diterima oleh Sekretariat Kabinet mengindikasikan bahwa WBS di Sekretariat Kabinet belum dioperasionalkan sebagaimana mestinya, sehingga diperlukan adanya optimalisasi agar dapat dimanfaatkan secara efektif dalam mendukung keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya peneliti tertarik untuk menelusuri dan menganalisis lebih lanjut mengenai penyebab nihilnya jumlah laporan pelanggaran yang diterima tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai penerapan WBS di Sekretariat Kabinet.

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Kenny dan Fotaki (2023) menegaskan *whistleblowing* membantu mengamati berbagai kesalahan di organisasi publik, swasta dan NGO dalam menghindari potensi terjadinya konflik yang lebih besar, meningkatkan akuntabilitas dalam organisasi dan memastikan transparansi dalam institusi. *Whistleblower* juga membantu organisasi dengan mendeteksi lebih banyak *fraud* dan kejahatan ekonomi serius lainnya daripada metode pengawasan dan audit internal lainnya (ACFE, 2018). Oleh karena itu, *whistleblowing* tampaknya menjadi cara yang efisien untuk menyoroiti penipuan pekerjaan. Mengingat semakin pentingnya *whistleblowing* dalam mendeteksi *fraud* dalam organisasi, penelitian Smaili and Arroyo (2019) menjelaskan mekanisme untuk meningkatkan pelaporan melalui *whistleblowing*, yaitu dengan memberikan perlindungan prosedural dan sistem insentif. Boo dan Shankar (2019) berpendapat bahwa ketakutan akan pembalasan tersebut telah diidentifikasi sebagai alasan utama karyawan tidak melaporkan tindakan *fraud*. Penelitian ini menunjukkan pentingnya memberikan perlindungan terhadap pelapor dalam mendukung keberhasilan *whistleblowing*. Vandekerckhove et al. (2014) mendefinisikan *whistleblowing* yang berhasil adalah *whistleblowing* yang efektif dalam menghentikan kesalahan dan mampu memberikan rasa aman bagi pelapor.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Vandekerckhove (2019), yang dalam penelitiannya mengelompokkan *whistleblowing* ke dalam dua jenis lalu membandingkan efektivitas antara *whistleblowing* internal dan eksternal. Hasilnya ditemukan bahwa *whistleblower* eksternal lebih efektif dalam memicu investigasi dan tindakan perbaikan. *Whistleblower* internal dianggap kurang efektif dalam menghentikan kesalahan karena cenderung kurang diterima dengan baik. Selain itu,

penelitian tersebut juga turut menyebutkan aktor-aktor yang terlibat dalam mendukung keberhasilan *whistleblowing*, mulai dari *whistleblower*, organisasi, serikat pekerja, mediator konflik, unit SDM, kepatuhan internal, hingga regulator dan legislator. Semua aktor ini akan membuat *whistleblowing* lebih efektif dalam menghentikan pelanggaran.

Kemudian, pada penelitian Xiao (2022), menguji pengaruh strategi dan kebijakan media sosial terhadap tingginya risiko *whistleblowing* melalui media sosial. Hasilnya, *whistleblowing* eksternal, terutama melalui kanal media sosial memiliki risiko yang sangat tinggi terhadap reputasi perusahaan dan berpotensi menyebabkan litigasi dan kerugian finansial, terutama ketika pesan tersebut menjadi viral. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan mereka memahami risiko yang lebih tinggi dari pelaporan pelanggaran melalui platform media sosial dibandingkan dengan saluran yang lebih tradisional yang dibuat oleh perusahaan.

Menurut studi yang dilakukan oleh Mesmer-Magnus dan Viswesvaran (2005), laporan mengenai pelanggaran paling banyak dilakukan oleh anggota dalam organisasi, seperti karyawan, anggota dewan, atau auditor internal), bukan oleh lembaga audit eksternal. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat korelasi antara perilaku *whistleblowing* dan pembalasan pada pelapor. Hasilnya, *whistleblowing* melalui saluran internal dianggap kurang mengancam organisasi (dibandingkan dengan pelaporan eksternal). *Whistleblowing* melalui saluran internal cenderung tidak diterima atau diabaikan, sehingga menempatkan *whistleblower* dalam posisi yang buruk sebagai konsekuensinya. Pengalaman *whistleblower* setelah melakukan *whistleblowing* akan berdampak kuat pada keinginan dan kemungkinan orang lain untuk melaporkannya di masa depan. Semakin baik tanggapan yang diberikan oleh organisasi terhadap tindakan *whistleblower*, maka niat dan motivasi dalam membuat aduan akan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Latan et. al (2019) menguji secara empiris segitiga *whistleblowing*. Ada tiga faktor utama, yaitu: (i) *pressure* atau *financial incentives*; (ii) *opportunity*; dan (iii) *rationalization*. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi niat akuntan publik untuk menjadi *whistleblower* di sebuah negara berkembang, Indonesia. Konsep ini dikenal sebagai “*the triangle of fraud*”, dalam hal ini diadaptasi menjadi “*the triangle of whistleblowing*”, untuk memahami mengapa orang membocorkan rahasia. Hasilnya, ditemukan bahwa insentif keuangan adalah komponen yang paling signifikan dari niat auditor untuk mengungkap pelanggaran di Indonesia. Komponen lain seperti

kesempatan dan rasionalisasi juga berperan penting dalam mendukung niat auditor untuk melakukan *whistleblowing*. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa tekanan merupakan prioritas utama bagi perusahaan audit di Indonesia untuk pengembangan dan peningkatan niat pelaporan pelanggaran. Dalam studinya yang berjudul *Current Trends in Fraud and its Detection*, Albrecht et al (2008) turut meneliti mengapa *fraud* bisa terjadi menggunakan *fraud triangle*. Hasilnya, kepatuhan dan deteksi kecurangan hanya dapat berhasil jika (1) menghilangkan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kecurangan atau (2) membantu auditor menjadi lebih efektif dalam mendeteksi kecurangan. *Fraud triangle* memberikan wawasan tentang keefektifannya karena memberikan kerangka kerja untuk mengurangi atau menghilangkan tekanan, peluang, dan rasionalisasi *fraud*.

Kemudian, dilengkapi oleh Latan et al. (2021) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk menguji secara empiris faktor-faktor yang mempengaruhi *whistleblower* dalam mengungkap pelanggaran melalui saluran *whistleblowing* virtual. Penelitian ini menguji ketiga komponen dalam konsep “*the triangle of whistleblowing*” tersebut ditambah dengan satu komponen tambahan, yaitu (iv) *capability*, sehingga menciptakan suatu konsep baru yaitu “*the fraud diamond*”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Christian dan Julyanti (2022) yang meneliti terkait kasus PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) diketahui telah terbukti melakukan *fraud* dengan sengaja dengan dianalisis berdasarkan *fraud pentagon*, yaitu tekanan, peluang, kemampuan, rasionalisasi, dan arogansi. *Fraud* tersebut terdeteksi salah satunya yaitu melalui *whistleblowing* kepada Kementerian BUMN dan kemudian ditindaklanjuti pemeriksaan laporan keuangannya oleh auditor eksternal (PwC).

### ***Whistleblowing***

*Whistleblowing* telah didefinisikan oleh beberapa peneliti terdahulu dengan sudut pandang yang bervariasi. Salah satu pengertian *whistleblowing* yang telah diterima dan berkembang secara luas dalam penelitian ilmu sosial adalah “*whistleblowing constitutes the disclosure by members of an organization (including former members and job applicants) of illegal, immoral, or illegitimate practices (including omissions) by the employer, to persons or organizations who may be able to effect action*” (Near dan Miceli, 1985). Berdasarkan definisi mengenai *whistleblowing* yang disampaikan oleh Near dan Miceli yaitu mengandung artian hanya anggota dari organisasi yang dapat

dianggap sebagai *whistleblower*. Namun, Latan et. al (2020) berpendapat bahwa pengertian mengenai *whistleblowing* telah mengalami perkembangan seiring dengan kemajuan teknologi digital. Pada zaman yang sudah berkembang secara pesat melalui internet, kesalahan tidak hanya dapat diamati oleh orang dalam organisasi, tetapi juga dapat dilakukan oleh orang luar seperti pelanggan, pengguna layanan, vendor, konsultan, kompetitor, auditor eksternal, dan masyarakat. Sejalan dengan pendapat dari Latan, Su dan Ni (2018) menyatakan bahwa *whistleblowing* publik tidak hanya dilakukan oleh pegawai negeri dalam pemerintahan, tetapi juga oleh warga negara secara luas yang menuntut pemerintahan yang bersih dan efektif.

Penjelasan lebih luas mengenai *whistleblowing* yaitu tindakan pengungkapan yang disengaja dan tidak wajib yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki akses istimewa ke data atau informasi organisasi mengenai tindakan ilegal atau kesalahan lainnya yang berimplikasi terhadap organisasi tersebut, dan berpotensi untuk memperbaiki kesalahan tersebut (Jubb, 1999). Selanjutnya, *whistleblowing* diartikan sebagai perilaku prososial; yaitu perilaku yang dimaksudkan untuk menguntungkan orang lain, dalam hal ini dengan mengungkap kesalahan dalam suatu organisasi (Latan et al., 2018). Sedangkan menurut Gasparski (2010) secara khusus, *whistleblowing* adalah tindakan memberitahukan kesalahan dalam suatu organisasi dengan harapan dapat menghentikannya. Terakhir, Hooks et al. (1994) menganggap bahwa *whistleblowing* merupakan salah satu bentuk peningkatan komunikasi dalam organisasi sebagai upaya memperkuat lingkungan pengendalian internal.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang *whistleblowing* tersebut, maka secara umum *whistleblowing* dapat diartikan sebagai suatu mekanisme atau prosedur yang memungkinkan individu atau kelompok (internal maupun eksternal organisasi) untuk melaporkan setiap tindakan kecurangan, pelanggaran hukum, etika, atau segala kegiatan yang tidak etis secara anonim. Sistem ini bertujuan untuk mendeteksi dan mengatasi tindakan yang merugikan organisasi, melindungi kepentingan publik, serta menjaga integritas dan reputasi organisasi. Sementara menurut Near dan Miceli (1985), *whistleblower* adalah “anggota organisasi saat ini atau sebelumnya atau orang-orang yang berada dalam kendali organisasi dan tidak memiliki wewenang untuk mencegah atau menghentikan kesalahan organisasi, yang memilih peran untuk tetap anonim dan membocorkan rahasia secara resmi”. Opini terkait *whistleblower* juga terbagi atas dua

sudut pandang yang berbeda. Pendapat pertama menyatakan bahwa *whistleblower* adalah karakter mulia yang membuat pengorbanan profesional dan pribadi untuk mengungkap kesalahan organisasi. Sementara yang lainnya berpendapat bahwa *whistleblower* adalah pegawai yang tidak puas, lalu menuduh individu atau organisasi yang dianggap telah merugikan mereka.

Menurut *Integrity Indonesia* (2020), *whistleblowing* diakui sebagai cara yang dapat digunakan untuk deteksi dini *fraud* – penyalahgunaan, korupsi, penyuapan, dan perilaku tidak etis lainnya – oleh organisasi publik dan swasta di seluruh dunia. Sesuai dengan pendapat tersebut, *Transparency International* menegaskan *whistleblowing* adalah salah satu cara paling efektif untuk mendeteksi *fraud*, mencegah korupsi dan malpraktek lainnya. Menurut Albrecht et.al. (2016), penguatan penerapan *WBS* pada umumnya dapat dilakukan dengan berbagai hal berikut ini: (1) anonimitas, yaitu menjaga kerahasiaan identitas pelapor dan informasi yang diberikan; (2) budaya organisasi, yaitu adanya *leadership* yang baik dan komitmen pimpinan sebagai teladan yang akan memotivasi pegawainya; dan (3) kebijakan, yaitu adanya kebijakan yang komprehensif dalam melindungi pelapor dari ancaman atau diskriminasi.

Menurut OECD (2018), organisasi membutuhkan mekanisme pelaporan internal yang mendorong pegawai, stakeholder, ataupun publik untuk melaporkan setiap pelanggaran etika atau hukum yang disaksikan secara internal. Hal ini merupakan cara yang efektif bagi pimpinan organisasi untuk mengambil tindakan pencegahan atau perbaikan atas pelanggaran tersebut. Suatu pelanggaran jika terus dibiarkan tidak terdeteksi dapat menjadi bencana bagi organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Albrecht et al. (2016) dalam studinya menemukan bahwa penerapan *WBS* dapat dilaksanakan secara efektif jika memenuhi berbagai elemen sebagaimana yang akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

### **1. Anonimitas**

Salah satu hambatan terbesar bagi pelapor untuk melaporkan pelanggaran adalah ketakutan akan pembalasan. Jika pegawai harus melaporkan pelanggaran melalui saluran internal yang tidak menjamin anonimitas, maka yang terjadi adalah pegawai tidak akan "membocorkan rahasia". Meskipun pelapor ingin membantu organisasi atas terjadinya pelanggaran, namun hal tersebut dikhawatirkan akan memberikan risiko dan berdampak buruk bagi keberlanjutan pelapor. Dalam beberapa kasus, pelapor dapat

dihindari dari lingkungan sosialnya, diberhentikan dari tempat kerjanya, atau bahkan dilakukan pembalasan. Oleh karena itu, penting untuk merahasiakan identitas pelapor melalui sebuah sistem pelaporan yang efektif.

Sesuai dengan pernyataan (Culiberg dan Mihelič, 2017), peran vital *whistleblower* telah diakui semakin penting dan menantang, terutama dalam melawan praktik tidak etis dalam organisasi yang kompleks. Sementara menurut Latan et. al (2018) menyatakan bahwa peran *whistleblower* dalam mendeteksi kesalahan sangatlah penting. Di satu sisi, manajer dapat belajar dari kesalahan dalam organisasi hanya ketika seseorang melaporkan kesalahan tersebut (Near dan Miceli 1985, 2016). Di sisi lainnya, seorang *whistleblower* mungkin menghadapi banyak kendala, mengalami dampak negatif pada kehidupan pribadi dan profesionalnya, dan menghadapi risiko pembalasan. Oleh karena itu, kebijakan *whistleblowing* harus mencakup saluran pelaporan yang aman dan melindungi *whistleblower* dari pembalasan, serta dapat memantau tanggapan yang dilakukan oleh tim pengelola untuk memastikan pelanggaran telah ditangani secara efisien dan tepat. Selain itu, perlu meyakinkan pegawai bahwa laporan dugaan insiden pelanggaran yang disampaikan tidak akan diketahui oleh siapapun kecuali tim yang diberikan kewenangan untuk menangani *whistleblowing*. Hal ini dilakukan agar pelapor tidak merasa takut untuk melaporkan dugaan pelanggaran karena akan berimplikasi buruk terhadap diri dan statusnya.

Selanjutnya Gasparski (2010) berpendapat bahwa “*whistleblowing policies can be a way to get information about what is going wrong on the work floor, can be, indeed, on the condition that they work well*”. Hal ini berarti kebijakan *whistleblowing* dapat menjadi salah satu cara untuk memperoleh informasi tentang kesalahan-kesalahan yang ditemukan di tingkat bawah. Namun, *whistleblowing* sebagai sumber informasi dengan syarat informasi yang diberikan akurat, relevan, dan *reliable*. Kebijakan mengenai *whistleblowing* perlu didukung oleh strategi komunikasi yang baik guna meningkatkan kesadaran dan memperkuat dukungan organisasi publik secara keseluruhan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan WBS (OECD, 2018).

## 2. Independen

Menurut OECD (2018), informasi yang dilaporkan melalui saluran internal untuk melaporkan pelanggaran harus terbebas dari pengaruh pimpinan. Hal ini dilakukan agar keputusan dapat diambil secara objektif dan untuk meminimalkan kemungkinan adanya

intervensi. Intervensi tersebut dapat mengganggu proses investigasi, sehingga penanganan menjadi tidak tepat. Keputusan diambil harus sesuai dengan kepentingan lembaga dalam jangka panjang. Dalam rangka mendukung pengambilan keputusan yang objektif dan akuntabilitas, pihak ketiga dapat menjalankan peran tersebut. Pegawai akan merasa lebih nyaman jika dapat melaporkan pelanggaran kepada pihak independen atau pihak ketiga yang sama sekali tidak terkait dengan organisasi atau pihak-pihak yang terlibat dalam pelanggaran tersebut. Hal ini disebabkan unit-unit yang ada di organisasi internal berpotensi tidak independen dalam menerima maupun mengatasi laporan pelanggaran. Beberapa organisasi telah mengadopsi sistem *whistleblowing* yang dikelola oleh pihak ketiga. Selain melalui mekanisme pelaporan internal di setiap organisasi, *whistleblower* juga dapat melaporkan pelanggaran melalui saluran eksternal, misalnya kepada Ombudsman.

*Whistleblowing* dalam organisasi sektor publik membutuhkan prosedur yang jelas dan transparan untuk meningkatkan kepercayaan pegawai dalam melaporkan hal-hal yang berpotensi merugikan organisasi. Pemimpin organisasi harus menunjukkan komitmen dalam menerapkan aturan dan kebijakan secara adil dan konsisten. Komitmen tersebut mencakup penyelidikan yang adil, konsisten dan tidak diskriminatif. Kepemimpinan dan komitmen yang kuat mampu mendorong perilaku pegawai yang berintegritas, sehingga membentuk budaya organisasi yang transparan. Komitmen tersebut ditunjukkan dengan dukungan berkelanjutan dari para pemimpin organisasi terhadap pelaksanaan komunikasi yang proaktif. Kegiatan komunikasi memiliki dampak yang lebih besar ketika didukung oleh pimpinan organisasi.

### 3. Aksesibilitas

Organisasi harus memiliki beberapa saluran berbeda untuk melaporkan pelanggaran, yaitu melalui telepon, *email*, *online*, atau surat. Hal ini untuk memastikan bahwa seluruh pegawai mulai dari staf, pejabat, masyarakat, dan pihak-pihak lain dapat membuat laporan secara anonim menggunakan saluran yang sesuai. Sejauh ini, bukti penelitian menunjukkan bahwa *hotline* adalah alat pendeteksi penipuan yang sangat baik. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan *hotline* dalam beragam bentuk untuk mendeteksi beberapa *fraud* yang sebelumnya tidak terdeteksi. Meskipun dilaporkan pula bahwa frekuensi pemanfaatan *hotline* sering kali tidak menentu karena pada periode tertentu ditemukan penggunaan yang cukup banyak, namun pada satu

periode lainnya penggunaannya sangat sedikit. Menurut Albrecht et al. (2016), sebagian besar pengaduan *whistleblower* yaitu terkait dengan masalah sumber daya manusia daripada aktivitas terkait penipuan. Namun, hal yang paling penting adalah menyediakan opsi pelaporan bagi pegawai untuk mengungkap kegiatan yang mencurigakan.

#### **4. Follow-up**

Elemen terakhir melibatkan penyelidikan yang efektif dan tindak lanjut ketika penipuan terjadi. Pelanggaran yang dilaporkan melalui WBS harus ditindaklanjuti dan dilakukan tindakan korektif untuk mengatasi hal tersebut. Hal ini akan meningkatkan manfaat dan keberlanjutan dari sistem dan mendorong pelaporan pelanggaran lebih lanjut. Ketika *fraud* telah terjadi dalam suatu organisasi, maka manajemen harus menentukan aksi tindak lanjut apa yang akan dilakukan. Selanjutnya untuk meminimalkan tindakan *fraud*, organisasi harus menggabungkan upaya pencegahan dengan deteksi dini serta upaya penyelidikan dan tindak lanjut untuk menciptakan pendekatan yang komprehensif untuk memerangi penipuan. Dengan demikian organisasi dapat menciptakan pendekatan sinergis yang mengurangi penipuan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Dalam beberapa kasus, laporan pelanggaran tidak ditindaklanjuti dengan serius, sehingga mengurangi kepercayaan karyawan pada WBS dan menghambat efektivitasnya. Tindak lanjut dari pelaporan tersebut dapat berupa validasi data pelapor dan juga melakukan investigasi, lalu penyelidikan yang bersifat objektif dan transparan dengan mengumpulkan bukti, mewawancarai saksi, dan menentukan apakah tindakan perbaikan diperlukan. Selanjutnya, menetapkan tindak lanjut terhadap hasil penyelidikan, termasuk pemberian sanksi bagi pelaku dan perbaikan sistem jika diperlukan, seperti memperbaiki kebijakan atau prosedur, atau melaporkan tindakan ke pihak berwenang yang relevan.

Tindak lanjut yang berikutnya adalah dalam rangka memfasilitasi *whistleblowing* di sektor publik, beberapa negara telah mengadopsi langkah-langkah pemberian insentif, termasuk imbalan uang atau kompensasi, dan mekanisme tindak lanjut (OECD, 2016). Menurut Latan et al. (2021), di Indonesia insentif keuangan semacam itu memang diberikan bagi pelapor pelanggaran, namun jumlahnya tidak diatur secara eksplisit. Pemberian insentif finansial yang besar, sehingga menjadi daya tarik bagi *whistleblower*

untuk melaporkannya. Beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa insentif keuangan adalah faktor terpenting dalam melaporkan pelanggaran (Andon et al. 2016). Wilde (2017) menjelaskan *whistleblower* dapat mengalami pembalasan dan kehilangan reputasi atau mereka dapat dianggap sebagai pahlawan dan memperoleh penghargaan berupa insentif keuangan yang cukup besar.

*Whistleblower* dapat mendorong untuk meningkatkan kepedulian dan mengembangkan organisasi dalam menanamkan budaya keterbukaan dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk memberi penghargaan kepada pelapor atas perilaku baik dan risiko yang bersedia mereka ambil untuk organisasi mereka. Misalnya, penghargaan kehormatan dapat diberikan kepada mereka yang telah berkontribusi untuk mengungkap pelanggaran yang telah sangat merugikan organisasi, atau berpotensi untuk melakukannya. Pengungkapan pelanggaran juga dapat mencerminkan secara positif penilaian kinerja pegawai negeri, sama halnya dengan pelanggaran integritas yang seharusnya mempengaruhi penilaian kinerja dalam pelayanan publik.

#### METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan post-positivist. Menurut Creswell (2010), pendekatan *post-positivist* berarti peneliti menggunakan suatu teori tertentu untuk mengetahui faktor-faktor penyebab yang dapat mempengaruhi hasil akhir penelitian melalui sebuah eksperimen. Selanjutnya, jenis penelitian ini akan terbagi atas tujuan, manfaat, dimensi waktu, dan teknik pengumpulan data. Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif karena bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai optimalisasi *WBS* di Sekretariat Kabinet. Lalu berdasarkan manfaat, penelitian ini termasuk penelitian murni, yaitu sebagai kepentingan ilmu pengetahuan dan dasar bagi penelitian selanjutnya. Berdasarkan waktu penelitian, penelitian ini termasuk jenis penelitian *cross-sectional* karena hanya dilakukan pada suatu waktu tertentu dan tidak akan dilakukan penelitian lanjutan. Selanjutnya berdasarkan teknis pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik kualitatif, yaitu melalui wawancara mendalam dan studi kepustakaan. Lokus penelitian ini yaitu berada di Sekretariat Kabinet. Penelitian ini menggunakan *illustrative method* sebagai teknik analisis data. Data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sejumlah narasumber. Narasumber dipilih berdasarkan

keterkaitan antara tugas dan fungsinya dengan penerapan *whistleblowing* di Sekretariat Kabinet. Setelah dilakukan wawancara mendalam dengan narasumber dimaksud, kemudian peneliti melakukan verbatim, kemudian membuat kategorisasi (koding) guna menyederhanakan data, lalu dilakukan triangulasi data antar sumber-sumber data tersebut, selanjutnya memberikan kesimpulan akhir penelitian.

### HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti ditemukan bahwa pemanfaatan *WBS* di Sekretariat Kabinet telah mulai dilakukan sejak tahun 2012. Hal ini ditandai dengan ditetapkannya Peraturan Sekretaris Kabinet Nomor 11 Tahun 2012 tentang Sistem Penanganan Pengaduan (*WBS*) Tindak Pidana Korupsi di Lingkungan Sekretariat Kabinet sebagai dasar hukum pelaksanaan *WBS*. Perseskab tersebut mengatur terkait pembentukan Tim Penerima pengaduan *Whistleblower* guna mendorong peran serta pejabat/pegawai di lingkungan Sekretariat Kabinet dan masyarakat dalam upaya pencegahan dan pemberantasan tindak pidana korupsi serta penyalahgunaan wewenang atas layanan yang diberikan oleh Sekretariat Kabinet. Selanjutnya juga telah ditetapkan Kepseskab Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pembentukan Tim Penerima Pengaduan *Whistleblower* di Lingkungan Sekretariat Kabinet Tahun 2014. Penetapan sejumlah regulasi tersebut mengacu pada peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang pada intinya mengamanatkan instansi pemerintah untuk membuat suatu kanal pengaduan guna memfasilitasi pihak-pihak baik internal maupun eksternal untuk melaporkan adanya dugaan *fraud* atau korupsi di instansi tersebut. Kanal pengaduan tersebut dapat berupa alamat korespondensi, nomor telepon, *e-mail*, maupun suatu sistem yang dikenal sebagai *WBS*. Namun, setelah lebih dari satu dekade diterapkan nampaknya penerapan *WBS* di Sekretariat Kabinet belum berjalan dengan optimal. Hal ini ditandai oleh sejumlah hal antara lain:

#### 1. Anonimitas

Hingga saat ini belum ada regulasi yang secara eksplisit dan khusus membahas terkait *whistleblowing*. Pentingnya regulasi untuk memberikan perlindungan kepada *whistleblower* menentukan sekaligus mendeteksi pelanggaran (OECD, 2016). Meskipun saat ini Indonesia telah memiliki beragam kebijakan yang melandasi program *whistleblowing*, mulai dari Undang-Undang Tindak Pidana Korupsi, Undang-Undang

Perlindungan Saksi dan Korban, Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik, dan beberapa peraturan perundang-undangan lainnya. Namun, kebijakan ini masih belum cukup kuat dan efektif dalam melindungi *whistleblower*. Sejumlah peraturan tersebut masih kurang memberikan jaminan perlindungan hukum yang memadai, sehingga menyebabkan ketidakpastian dan ketakutan akan konsekuensi hukum bagi *whistleblower*. Regulasi dan prosedur harus mencakup kerahasiaan dan perlindungan bagi pelapor dari balas dendam, intimidasi, tekanan sosial, dan diskriminasi, serta tindakan merugikan lainnya. Meskipun begitu dalam prakteknya masih ditemukan beberapa permasalahan, seperti masih ada banyak kasus di mana pelapor mengalami intimidasi atau hukuman karena melaporkan tindakan korupsi atau kecurangan. Hal ini sesuai dengan gagasan yang disampaikan Vandekerckhove (2006) bahwa *whistleblower* berhak mendapatkan perlindungan dan telah mendapatkan perhatian karena meningkatnya signifikansi yang diberikan dalam memerangi *fraud*.

Sekretariat Kabinet telah memiliki Perseskab No. 11 Tahun 2012 tentang Sistem Penanganan Pengaduan (*WBS*) Tindak Pidana Korupsi di Lingkungan Sekretariat Kabinet. Namun, meski peraturan tersebut telah ditetapkan sejak tahun 2012 pelaksanaan *WBS* di Sekretariat Kabinet masih belum sesuai dengan harapan. Hal ini tergambar dari belum adanya satupun laporan yang diterima oleh Sekretariat Kabinet. Selain itu, kondisi Sekretariat Kabinet saat ini telah banyak mengalami perubahan baik dari nomenklatur jabatan maupun struktur organisasi, namun Tim Pengelola *WBS* di Sekretariat Kabinet masih diatur dengan Kepseskab No. 13 Tahun 2014. Seiring dengan berjalannya waktu dan dinamika organisasi Sekretariat Kabinet, beberapa anggota dari Tim Pengelola *WBS* tersebut telah purna bakti dan mutasi. Hal ini menandakan bahwa Sekretariat Kabinet belum melakukan evaluasi terhadap beberapa kebijakan, terutama yang berkaitan dengan penerapan *WBS*. Selain itu juga perlu dibuat pedoman teknis terkait tata cara pelaporan pelanggaran melalui *WBS*, yang meliputi tata cara pengisian formulir, data-data yang dibutuhkan, dokumen pendukung yang perlu dilampirkan. Hal ini dilakukan guna membantu bagi siapa saja yang mengakses *WBS* Sekretariat Kabinet dapat memberikan pelaporan dengan mudah dan ditindaklanjuti dengan cepat. Selanjutnya, perlu dilakukan sosialisasi kepada seluruh entitas yang berada di Sekretariat Kabinet guna diseminasi informasi mengenai *WBS* secara masif dan luas.

Meningkatkan kesadaran diri akan perlindungan yang diberikan kepada pelapor dan saluran pelaporan sangat penting untuk memastikan efektivitas *whistleblowing*. Pelapor harus mengetahui di mana, bagaimana, dan kapan harus melapor; bahwa identitasnya sebagai pelapor akan dirahasiakan; dan juga bahwa mereka akan dilindungi. Meningkatkan kesadaran akan pentingnya *whistleblower* dapat mendorong budaya “*speak-up*” dan menghilangkan stigma terhadap *whistleblowing*. Sosialisasi dapat dilakukan menggunakan poster, baliho, televisi, radio, seminar, dan media sosial untuk menyadarkan masyarakat (Okafor et al., 2020). Strategi kampanye tersebut dirancang untuk meningkatkan kesadaran dan melibatkan pemangku kepentingan dalam membangun budaya anti korupsi. Dari hasil wawancara diketahui bahwa kesadaran dari pegawai masih sangat rendah untuk melaporkan dugaan pelanggaran yang terjadi. Hal ini disebabkan oleh alasan yang cukup variatif, seperti takut, tidak peduli/apatis, hingga tidak ada sosialisasi secara masif dan intensif yang dilakukan oleh Sekretariat Kabinet. Artinya, dalam hal ini tim pengelola pengaduan WBS belum melakukan sosialisasi secara berkala mengenai mekanisme pengaduan internal melalui WBS. Sesuai dengan pernyataan dari OECD (2016) sistem perlindungan pelapor yang efektif bergantung pada komunikasi yang jelas dan efektif. Berdasarkan data yang diperoleh, sosialisasi WBS dilakukan terakhir kali yaitu pada 29 September 2015. Mengkomunikasikan prosedur *whistleblowing* secara efektif bukan hanya untuk menentukan bagaimana cara melaporkan pelanggaran, tetapi juga dapat memberi sinyal kepada karyawan bahwa tindakan tersebut diterima dan didukung (Cooper, 2021). Konsisten dengan penelitian sebelumnya (Chang et al., 2017) bahwa pemahaman karyawan tentang prosedur *whistleblowing* memiliki hubungan yang positif dan sangat substantif dengan pelaporan kasus korupsi melalui *whistleblowing*. Setelah hampir 8 tahun berjalan sosialisasi belum pernah dilakukan kembali. Hal ini dibuktikan dengan adanya temuan dari Kementerian PANRB yang merekomendasikan agar melakukan evaluasi efektivitas kebijakan yang terkait dengan penguatan integritas, salah satunya adalah *whistleblowing*.

## 2. Independensi

Menurut OECD (2018), informasi yang dilaporkan melalui saluran internal untuk melaporkan pelanggaran harus terbebas dari pengaruh pimpinan. Hal ini dilakukan agar keputusan dapat diambil secara objektif dan untuk meminimalkan kemungkinan adanya intervensi. Intervensi tersebut dapat mengganggu proses investigasi, sehingga

penanganan menjadi tidak tepat. Keputusan diambil harus sesuai dengan kepentingan lembaga dalam jangka panjang. Dalam rangka mendukung pengambilan keputusan yang objektif dan akuntabilitas, pihak ketiga dapat menjalankan peran tersebut. Pegawai akan merasa lebih nyaman jika dapat melaporkan pelanggaran kepada pihak independen atau pihak ketiga yang sama sekali tidak terkait dengan organisasi atau pihak-pihak yang terlibat dalam pelanggaran tersebut. Hal ini disebabkan unit-unit yang ada di organisasi internal berpotensi tidak independen dalam menerima maupun mengatasi laporan pelanggaran. Beberapa organisasi telah mengadopsi sistem *whistleblowing* yang dikelola oleh pihak ketiga. Selain melalui mekanisme pelaporan internal di setiap organisasi, *whistleblower* juga dapat melaporkan pelanggaran melalui saluran eksternal, misalnya kepada Ombudsman.

*Whistleblowing* dalam organisasi sektor publik membutuhkan prosedur yang jelas dan transparan untuk meningkatkan kepercayaan pegawai dalam melaporkan hal-hal yang berpotensi merugikan organisasi. Pemimpin organisasi harus menunjukkan komitmen dalam menerapkan aturan dan kebijakan secara adil dan konsisten. Komitmen tersebut mencakup penyelidikan yang adil, konsisten dan tidak diskriminatif. Kepemimpinan dan komitmen yang kuat mampu mendorong perilaku pegawai yang berintegritas, sehingga membentuk budaya organisasi yang transparan. Komitmen tersebut ditunjukkan dengan dukungan berkelanjutan dari para pemimpin organisasi terhadap pelaksanaan komunikasi yang proaktif. Kegiatan komunikasi memiliki dampak yang lebih besar ketika didukung oleh pimpinan organisasi. Menurut OECD (2018), informasi yang dilaporkan melalui saluran internal untuk melaporkan pelanggaran harus terbebas dari pengaruh pimpinan. Hal ini dilakukan agar keputusan dapat diambil secara objektif dan untuk meminimalkan kemungkinan adanya intervensi. Intervensi tersebut dapat mengganggu proses investigasi, sehingga penanganan menjadi tidak tepat. Keputusan diambil harus sesuai dengan kepentingan lembaga dalam jangka panjang. Dalam rangka mendukung pengambilan keputusan yang objektif dan akuntabilitas, pihak ketiga dapat menjalankan peran tersebut. Pegawai akan merasa lebih nyaman jika dapat melaporkan pelanggaran kepada pihak independen atau pihak ketiga yang sama sekali tidak terkait dengan organisasi atau pihak-pihak yang terlibat dalam pelanggaran tersebut. Hal ini disebabkan unit-unit yang ada di organisasi internal berpotensi tidak independen dalam menerima maupun mengatasi laporan pelanggaran. Beberapa

organisasi telah mengadopsi sistem *whistleblowing* yang dikelola oleh pihak ketiga. Selain melalui mekanisme pelaporan internal di setiap organisasi, *whistleblower* juga dapat melaporkan pelanggaran melalui saluran eksternal, misalnya kepada Ombudsman.

*Whistleblowing* dalam organisasi sektor publik membutuhkan prosedur yang jelas dan transparan untuk meningkatkan kepercayaan pegawai dalam melaporkan hal-hal yang berpotensi merugikan organisasi. Pemimpin organisasi harus menunjukkan komitmen dalam menerapkan aturan dan kebijakan secara adil dan konsisten. Komitmen tersebut mencakup penyelidikan yang adil, konsisten dan tidak diskriminatif. Kepemimpinan dan komitmen yang kuat mampu mendorong perilaku pegawai yang berintegritas, sehingga membentuk budaya organisasi yang transparan. Komitmen tersebut ditunjukkan dengan dukungan berkelanjutan dari para pemimpin organisasi terhadap pelaksanaan komunikasi yang proaktif. Kegiatan komunikasi memiliki dampak yang lebih besar ketika didukung oleh pimpinan organisasi.

Dalam penanganan *whistleblowing* di Sekretariat Kabinet diketahui masih menggunakan pihak internal dalam penyelesaiannya melalui tim pengelola pengaduan WBS di Sekretariat Kabinet, meskipun begitu tim pengelola pengaduan perlu dilakukan evaluasi dan pembaharuan guna memaksimalkan penerapan WBS di Sekretariat Kabinet. Sejauh ini di Sekretariat Kabinet telah bekerja sama dengan pihak ketiga yaitu dengan psikolog profesional guna menangani permasalahan pegawai. Meskipun begitu, Sekretariat Kabinet telah memiliki budaya kerja, melalui Perseskab Nomor 2/RB Tahun 2014 tentang Pelaksanaan dan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Sekretariat Kabinet, yaitu Profesional, Akuntabilitas, Tanggap dan Integritas (PasTI). Budaya kerja merupakan sikap dan perilaku pejabat/pegawai Sekretariat Kabinet yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja PAsTI ditetapkan sebagai dasar dan pedoman bagi seluruh pegawai Sekretariat Kabinet untuk diterapkan dalam pelaksanaan tugas kedinasan sehari-hari. Tujuannya adalah untuk menanamkan budaya kerja kepada setiap pejabat/pegawai, memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan mampu memberikan teladan bagi aparatur lainnya, dan membangun citra Sekretariat Kabinet yang lebih baik dan dipercaya oleh para pemangku kepentingan.

Sesuai dengan motto dan budaya kerja tersebut, (1) Profesional, berarti memiliki wawasan yang luas dan dapat memandang masa depan, memiliki kompetensi di

bidangnya, mengembangkan potensi dan kapasitas diri, etos kerja berprestasi, serta menjunjung tinggi etika profesi; (2) Akuntabilitas, yaitu setiap keputusan, kegiatan dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (3) Tanggap, yaitu memiliki kecepatan respon, inisiatif, dan kepekaan tinggi, dan (4) Integritas berarti kualitas, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Selanjutnya juga telah terdapat Piagam Pengawasan Internal atau Internal Audit Charter yang telah ditetapkan melalui Kepseskab No. 25 Tahun 2018 tentang Piagam Pengawasan Internal, yang menegaskan bahwa piagam tersebut merupakan pedoman bagi Inspektorat atau dalam hal ini adalah selaku ketua tim pengelola pengaduan *whistleblowing* di Sekretariat Kabinet, untuk menjalankan tugas, fungsi, tanggung jawabnya secara independen, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga dapat diterima oleh semua pihak yang berkepentingan. Piagam tersebut juga menunjukkan adanya dukungan dan komitmen pimpinan di Sekretariat Kabinet dalam penanganan WBS.

Berdasarkan beberapa hal yang telah dijelaskan sebelumnya, maka secara umum budaya organisasi di Sekretariat Kabinet telah mendukung transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan WBS. Selain itu juga telah didukung oleh komitmen pimpinan yang memadai, yaitu Sekretaris Kabinet. Oleh karena itu, setiap pejabat/pegawai di lingkungan Sekretariat Kabinet perlu untuk meneladani kepribadian dan kepemimpinan yang positif tersebut.

### **3. Aksesibilitas**

Selain lemahnya regulasi, mekanisme penyampaian komplain, keluhan, dan berbagai ketidakpuasan kepada lembaga terkait perlu dipermudah, untuk meningkatkan kontrol masyarakat (Sinambela, 2006). Saluran pelaporan merupakan suatu metode komunikasi yang aman dan terpercaya, dapat berupa alamat, nomor telepon, *hotline*, *email*, atau *platform online*, yang memungkinkan pelapor untuk mengirim informasi tentang dugaan pelanggaran. Namun, dibutuhkan pula kanal khusus untuk melakukan pengaduan atau pelaporan yang biasa disebut sebagai WBS, yaitu sistem pelaporan internal yang memungkinkan karyawan melaporkan dugaan pelanggaran etika atau korupsi di lingkungan kerja. Sistem pelaporan ini biasanya dirancang untuk melindungi identitas pelapor dan menyediakan mekanisme penanganan keluhan yang efektif.

Saluran pengaduan tersebut harus mampu menjamin anonimitas pelapor, sehingga dapat memberikan keamanannya. Pemberian akses terhadap kanal aduan tersebut harus bersifat sangat terbatas dalam rangka memberikan perlindungan dan kenyamanan bagi pelapor dari tekanan atau balasan dari pihak-pihak tertentu yang dilaporkan/dirugikan.

Ketersediaan sistem informasi berupa WBS sebagai media pelaporan yang aman dan anonim bagi pelapor sebagaimana diamanatkan dalam Perseskab Nomor 11 Tahun 2012 tentang Sistem Penanganan Pengaduan (WBS) Tindak Pidana Korupsi di Lingkungan Sekretariat Kabinet, bahwa Tim Pengelola WBS bekerja sama dengan pihak-pihak terkait atau dalam hal ini Pusat Data, Teknologi dan Informasi (Pusdatin) dalam penyediaan saluran aduan yang dapat dimanfaatkan dalam membuat laporan pengaduan atas pelanggaran-pelanggaran yang ditemukan di lingkungan Sekretariat Kabinet. Namun, hingga saat ini kanal media pengaduan tersebut belum tersedia. Penting untuk memastikan bahwa tersedia saluran yang mudah diakses untuk melaporkan dugaan tindakan pelanggaran dapat dibuat melalui berbagai cara (misalnya, telepon, online, surat, dan faks) agar pelapor dapat memilih saluran yang paling sesuai dengan keadaan mereka. Selain memiliki saluran pelaporan yang jelas, tetapi juga harus diterapkan dan dipublikasikan. Berdasarkan website resmi Sekretariat Kabinet yang dapat diakses melalui tautan [www.setkab.go.id](http://www.setkab.go.id), diketahui bahwa saat ini Sekretariat Kabinet belum memiliki akses yang dikelola secara mandiri guna saluran pelaporan pengaduan (WBS) di Sekretariat Kabinet.

Sekretariat Kabinet telah memiliki beragam media pelaporan mulai dari alamat, email, nomor telepon. Pengaduan pelayanan publik Sekretariat Kabinet pun telah terintegrasi dengan LAPOR! yang dikelola secara bersama oleh KSP, Kementerian PANRB, dan Ombudsman. Sementara, diketahui bahwa peraturan mengenai penanganan WBS di lingkungan Sekretariat Kabinet ternyata diimplementasikan hanya sebatas pada proses pengadaan barang dan jasa. Pelaksanaan WBS PBJ menggunakan aplikasi yang difasilitasi oleh LKPP. Aplikasi WBS PBJ memfasilitasi *whistleblower* untuk menyampaikan indikasi pelanggaran prosedur serta KKN dalam proses PBJ. Sehubungan dengan hal tersebut, menandakan bahwa penanganan *whistleblowing* di sekretariat kabinet masih sangat terbatas, belum mencakup keseluruhan aspek. Berdasarkan data yang diperoleh penulis, laporan terakhir yang dibuat oleh Inspektorat mengenai implementasi pengendalian WBS di lingkungan Sekretariat Kabinet yaitu

pada periode tahun 2020. Berdasarkan laporan tersebut diketahui bahwa tidak terdapat pengaduan terkait dengan penyimpangan dalam PBJ di Sekretariat Kabinet karena proses PBJ di Sekretariat Kabinet sudah dilaksanakan secara transparan dan seluruhnya dilaksanakan secara elektronik melalui LPSE.

Sebagaimana diketahui bahwa WBS dapat menjadi sarana bagi siapapun untuk melaporkan dugaan pelanggaran yang terjadi, tidak hanya terkait korupsi, tetapi juga pelecehan, *fraud*, penyalahgunaan kewenangan, aset, pengaduan layanan publik dan juga dugaan pelanggaran lainnya, sehingga menjadi penting bagi instansi pemerintah termasuk Sekretariat Kabinet untuk memiliki WBS yang dikelola secara mandiri.

#### **4. Follow-up**

Berdasarkan hasil analisis peneliti terhadap Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi ditemukan bahwa Sekretariat Kabinet belum menindaklanjuti temuan dan rekomendasi yang diberikan oleh Kementerian PANRB mulai tahun 2015 sampai dengan 2019. Rekomendasi yang dimaksud adalah “Melakukan evaluasi kebijakan secara berkala terhadap penanganan gratifikasi, pengaduan masyarakat, dan WBS”. Namun, hal ini belum ditindaklanjuti oleh Sekretariat Kabinet selama lima tahun terakhir. Kebijakan WBS di Sekretariat Kabinet diatur melalui Perseskab Nomor 11 Tahun 2012 tentang Sistem Penanganan Pengaduan (WBS) Tindak Pidana Korupsi di Lingkungan Sekretariat Kabinet dan Kepseskab Nomor 13 Tahun 2014 tentang Pembentukan Tim Penerima Pengaduan *Whistleblower* di Lingkungan Sekretariat Kabinet Tahun 2014. Kedua kebijakan tersebut perlu untuk dievaluasi secara berkala mengingat beberapa substansi maupun teknis dalam peraturan tersebut telah mengalami perubahan, sehingga perlu dilakukan penyesuaian. Penyesuaian yang dimaksud adalah seperti perubahan struktur organisasi dan nomenklatur, perkembangan dasar hukum terkait WBS, dan penyempurnaan berupa kriteria laporan pelanggaran yang dapat diadukan melalui WBS, serta beberapa penyesuaian lainnya sesuai dengan dinamika dan kompleksitas organisasi serta kondisi sosial, ekonomi, dan politik dan juga perkembangan isu-isu terkini yang berkembang di masyarakat terutama terkait pengembangan teknologi informasi, digitalisasi, dan pemanfaatan sosial media.

Berdasarkan hasil temuan peneliti, pelaksanaan implementasi WBS telah diatur dalam Road Map RB Sekretariat Kabinet Tahun 2015-2019, dalam program bidang penguatan pengawasan. Berkaitan dengan hal dimaksud, monitoring atas substansi dari

peraturan tersebut menjadi penting untuk dibahas dengan pihak-pihak terkait guna menyesuaikan dengan kondisi dan situasi yang terjadi saat ini. Terlebih lagi, tim pengelola WBS belum dilakukan pembaharuan meskipun beberapa dari nama pejabat/pegawai tersebut telah purnabakti atau mutasi. Selanjutnya, penelitian Latan et al. (2018) juga menegaskan bahwa insentif finansial lebih tepat dan lebih mudah diterapkan, mengingat konteks lingkungan dan budaya serta lemahnya perlindungan pelapor di Indonesia. Namun, penerapan pemberian penghargaan di Sekretariat Kabinet belum diatur secara jelas dalam peraturan terkait WBS. Penghargaan berupa insentif keuangan akan meningkatkan motivasi dan keinginan pegawai untuk melaporkan adanya dugaan pelanggaran.

Diketahui menurut evaluator Kementerian PANRB, bahwa maksud dari evaluasi kebijakan tersebut adalah agar menyesuaikan dengan kondisi terkini. Menurut Latan et al. (2021), kemajuan teknologi telah menyebabkan pergeseran pemahaman terkait *whistleblowing*. Terutama di zaman media sosial saat ini orang dengan sangat mudah untuk melaporkan pelanggaran dan diketahui oleh berbagai pihak dalam waktu singkat. Dalam rangka mencegah terjadinya tindakan tersebut, maka dibutuhkan pengaturan terkait penggunaan dan pemanfaatan media sosial secara bijak. Selanjutnya, dalam Perseskab No. 11 Tahun 2012 belum mengatur secara jelas mengenai penghargaan apa yang diberikan kepada *whistleblower* dan mekanisme perhitungan besaran insentif yang akan diterima.

Sekretariat Kabinet telah memiliki kebijakan terkait WBS dan Tim Pengelola Pengaduan WBS sejak tahun 2012, namun dalam pelaksanaannya Sekretariat Kabinet belum memiliki sistem pelaporan yang memadai bagi para pegawai untuk membuat pengaduan. Selanjutnya, kedua kebijakan tersebut belum mengatur hal-hal yang diperlukan secara komprehensif, seperti anonimitas dan kerahasiaan, perlindungan hukum, dan pemberian insentif kepada pelapor. Sejauh ini pelaksanaan WBS di Sekretariat Kabinet ternyata, hanya sebatas pada Pengadaan Barang dan Jasa saja, belum mencakup layanan lainnya yang telah diatur dalam Proses Bisnis di Sekretariat Kabinet menurut Perseskab Nomor 3 Tahun 2023, seperti layanan persidangan kabinet, permohonan informasi peliputan, PPID, TPA, dan pembinaan JF Penerjemah. Artinya, kedua kebijakan tersebut harus dievaluasi lebih lanjut untuk dilakukan pembaharuan.

Selain itu, monitoring secara berkala mengenai target-target dari yang telah direncanakan dalam Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) bahwa salah satu program yang harus dipenuhi adalah program dan kegiatan RB bidang penguatan pengawasan yang dilaksanakan sesuai rencana. Sebagaimana terlampir dalam Laporan Kinerja Inspektorat Sekretariat Kabinet Tahun 2022 dengan indikatornya daah penerapan WBS capaian realisasinya sebesar 85,71 %, sementara target dari indikator ini adalah sebesar 90%. Terlihat bahwa masih ada kesenjangan antara target dengan realisasi yang dicapai oleh Inspektorat Sekretariat Kabinet. Sekretariat Kabinet perlu membangun hubungan dengan pihak eksternal dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti LKPP, Kementerian PANRB, Aparat Penegak Hukum, KPK, dan Ombudsman guna berkoordinasi dalam memberikan pemahaman terkait strategi anti korupsi melalui *whistleblowing system*.

### KESIMPULAN

Secara keseluruhan, *whistleblowing* di Sekretariat Kabinet Sekretariat Kabinet masih belum optimal karena belum ada satupun pelapor yang melaporkan dugaan pelanggaran di Sekretariat Kabinet. Namun, Sekretariat Kabinet telah memenuhi kriteria dalam beberapa aspek, seperti kebijakan yang mengatur terkait WBS, Tim Pengelola Pengaduan, Budaya Kerja, dan juga Piagam Pengawasan Internal. Hal ini menunjukkan telah terdapat dukungan dan komitmen pimpinan dalam meningkatkan kondusifitas dan efektivitas dalam penerapan WBS. Namun dalam penerapannya masih ditemukan sejumlah kelemahan, sehingga memerlukan sejumlah perbaikan yang signifikan. Beberapa kekurangan tersebut antara lain belum terdapat SOP yang jelas dan ditetapkan secara formal dalam mekanisme penanganan pengaduan, belum melakukan evaluasi kebijakan secara berkala terkait Tim Pengelola Pengaduan WBS yang sudah tidak sesuai dengan kondisi sekaligus sebagai bentuk tindak lanjut atas rekomendasi dari Kementerian PANRB,

Pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat perlu bekerja sama untuk meningkatkan kesadaran dan pendidikan tentang pentingnya *whistleblowing*, menguatkan perlindungan hukum bagi pelapor secara komprehensif, memberikan insentif dan dukungan yang memadai, dan mengembangkan infrastruktur sistem pelaporan agar lebih efektif dan transparan dalam mengungkap dan mencegah pelanggaran, serta mengubah budaya organisasi dan sosial.

Rekomendasi yang dapat diberikan adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan WBS menyesuaikan dengan kondisi terkini, pembentukan pedoman teknis dan SOP untuk memudahkan pelapor mengetahui mekanisme pengaduan, pengaturan lebih rinci mengenai pemberian penghargaan dan juga perlindungan kepada pelapor untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam melaporkan pelanggaran, melakukan sosialisasi kepada seluruh pejabat/pegawai untuk meningkatkan kesadaran dari setiap pegawai terkait WBS yang telah dibangun di Sekretariat Kabinet, perlu memperluas cakupan dari pelaksanaan WBS di Sekretariat Kabinet bahwa tidak hanya sebatas pada Pengadaan Barang dan Jasa saja, dan terakhir perlu membentuk sistem informasi pelaporan yang dikelola secara internal oleh Tim Pengelola WBS di Sekretariat Kabinet.

#### PENGHARGAAN/UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penelitian ini, terutama para narasumber yang telah meluangkan waktunya dalam memberikan informasi dan data dukung penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

##### Buku Cetak

- Cresswell, W John. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Irawan, Prasetya. 2007. *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia
- Neuman, Lawrence.W. 2006. *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches Sixth Edition*. United States of America: Pearson.
- Neuman, Lawrence.W. 2011. *Social Research Methods (qualitative and quantitative approaches)*. United States of America: Pearson
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Prasojo, Eko. 2020. *Memimpin Reformasi Birokrasi Kompleksitas Dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*, Cet. Pertama. Jakarta: Kencana.
- Setiawan, Irfan. 201. *Rekonstruksi Birokrasi Pemerintahan Daerah*. IPDN
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara

##### Buku Elektronik

- Albrecht, W. S., Albrecht, C. C., Albrecht, C. O., Zimbelman M. F. (2016). *Fraud Examination*, 5<sup>th</sup> edition. Cengage Learning: Boston.  
<https://books.google.co.id/books?id=R6q5BwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Gasparski, Wojciech W. (2010). *Whistleblowing: In Defense of Proper Action*, edited by Wojciech W. Gasparski, Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.

- <http://ebookcentral.proquest.com/lib/indonesiau-ebooks/detail.action?docID=3411020>.  
KNKG (2008), Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran - SPP (*Whistleblowing System - WBS*). <http://whistleblowingindonesia.com/portal/wp-content/uploads/2014/10/Pedoman-Pelaporan-PelanggaranWhistleblowing-System-WBS.pdf>
- OECD (2016), Committing to Effective *Whistleblower* Protection, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264252639-en>
- OECD (2017), The Detection of Foreign Bribery, Chapter 2. The Role of *Whistleblowers* and *Whistleblower* Protection, [www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm](http://www.oecd.org/corruption/the-detection-of-foreign-bribery.htm)
- OECD (2018), Guidelines for Reporting Misconduct in the Public Sector in Greece, <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Guidelines-Whistleblower-Protection-Companies-in-Greece-ENG.pdf>
- OECD (2018), Guidelines on *Whistleblower* Protection for Companies in Greece, <https://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/OECD-Guidelines-Whistleblower-Protection-Companies-in-Greece-ENG.pdf>
- Transparency International Indonesia (TII). (2017). *Laporan Riset Sistem Perlindungan Terhadap Pelapor, Saksi dan Korban dalam Konteks*. USAID. Diakses melalui <https://ti.or.id/wp-content/uploads/2021/04/Laporan-Riset-Sistem-Perlindungan-Terhadap-Pelapor-Saksi-dan-Korban-Dalam-Konteks-Korupsi.pdf>

#### **Website**

- Transparency International. (2023, January 31). Corruption Perceptions Index 2022. Retrieved from <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- Integrity Indonesia. Sistem *Whistleblowing*. Retrieved from <https://www.integrity-indonesia.com/id/whistleblowing/>

#### **Journal online**

- Albrecht, W. S., Albrecht, C., & Albrecht, C. C. (2008). Current trends in *fraud* and its detection. *Information Security Journal.*, 17(1), 2-12. <https://doi.org/10.1080/19393550801934331>
- Boo El'fred, Ng, T., & Shankar, P. G. (2021). Effects of Advice on Auditor *Whistleblowing* Propensity: Do Advice Source and Advisor Reassurance Matter? : *JBE. Journal of Business Ethics*, 174(2), 387-402. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04615-0>
- Brennan, N., & Kelly, J. (2007). A study of *whistleblowing* among trainee auditors. *The British Accounting Review*, 39(1), 61-87. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.12.002>
- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019). Ethical leadership and internal *whistleblowing*: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 115-130. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3517-3>
- Christian, N., & Julyanti, L. (2022). ANALISIS KASUS PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) DENGAN TEORI DASAR FRAUD. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(2), 153-165. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.1982>
- Christopher A. Cooper (2022) Encouraging bureaucrats to report corruption: human resource management and *whistleblowing*, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 44:2, 106-130, <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1894955>
- Culiberg, B., & Mihelič, K. K. (2017). The Evolution of *Whistleblowing* Studies: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 787–803. <http://www.jstor.org/stable/45022350>

- Hooks, K. L., Kaplan, S. E., Schultz, Joseph J., Jr, & Ponemon, L. A. (1994). Enhancing communication to assist in *fraud* prevention and detection; Comment: Whistle-blowing as an internal control mechanism: Individual and organizational considerations. *Auditing*, 13(2), 86. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/enhancing-communication-assist-fraud-prevention/docview/216730980/se-2>
- Jubb, P. B. (1999). *Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation*. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77–94. <http://www.jstor.org/stable/25074156>
- Kenny, K., & Fotaki, M. (2023). The Costs and Labour of *Whistleblowing*: Bodily Vulnerability and Post-disclosure Survival: JBE. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 341-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05012-x>
- Latan, H., Charbel Jose, C. J., & Ana Beatriz Lopes de, Sousa Jabbour. (2019). ‘*Whistleblowing Triangle*’: Framework and Empirical Evidence: JBE. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3862-x>
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., & Lopes de Sousa Jabbour, Ana Beatriz. (2021). Social media as a form of virtual *whistleblowing*: Empirical evidence for elements of the diamond model. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 529-548. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04598-y>
- Latan, H., Ringle, C. M., & Jabbour, C. J. C. (2018). *Whistleblowing Intentions Among Public Accountants in Indonesia: Testing for the Moderation Effects*. *Journal of Business Ethics*, 152(2), 573–588. <http://www.jstor.org/stable/45022755>
- Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and *Whistleblowing*: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification: JBE. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). *Whistleblowing* in organizations: An examination of correlates of *whistleblowing* intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-0849-1>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*, 20(3), 679–708. <https://doi.org/10.2307/258791>
- Near, J. P., Dworkin, T. M., & Miceli, M. P. (1993). *Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory*. *Organization Science*, 4(3), 393–411. <http://www.jstor.org/stable/2634951>
- Oelrich, S. (2021). Intention without action? Differences between *whistleblowing* intention and behavior on corruption and fraud. *Business Ethics, the Environment & Responsibility (Print)*, 30(3), 447-463. <https://doi.org/10.1111/beer.12337>
- Okafor, O. N., Adebisi, F. A., Opara, M., & Okafor, C. B. (2020). Deployment of *whistleblowing* as an accountability mechanism to curb corruption and fraud in a developing democracy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(6), 1335-1366. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3780>
- Okafor, O. N., Opara, M., & Adebisi, F. (2020). *Whistleblowing* and the fight against corruption and fraud in nigeria: Perceptions of anti-corruption agents (ACAs). *Crime, Law, and Social Change*, 73(2), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s10611-019-09855-4>
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). *Whistleblowing* as planned behavior – A survey of South Korean police officers. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545-556. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9788-y>

- Smaili, N., & Arroyo, P. (2019). Categorization of *Whistleblowers* Using the *Whistleblowing* Triangle: JBE. *Journal of Business Ethics*, 157(1), 95-117. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3663-7>
- Su, X., & Ni, X. (2018). Citizens on patrol: Understanding public *whistleblowing* against government corruption. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(3), 406-422. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy011>
- Valentine, S., & Godkin, L. (2019). Moral intensity, ethical decision making, and *whistleblowing* intention. *Journal of Business Research*, 98, 277-288. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.009>
- Vandekerckhove, W. (2018). *Whistleblowing* and Information Ethics: Facilitation, Entropy, and Ecopoiesis: JBE. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 15-25. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3294-4>
- Vandekerckhove, W., & Phillips, A. (2019). *Whistleblowing* as a protracted process: A study of UK *whistleblower* journeys. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 201-219. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3727-8>
- Wilde, J. H. (2017). The deterrent effect of employee *whistleblowing* on firms' financial misreporting and tax aggressiveness. *The Accounting Review*, 92(5), 247-280. <https://doi.org/10.2308/accr-51661>
- Xiao, F., & Wong-On-Wing, B. (2022). Employee Sensitivity to the Risk of *Whistleblowing* via Social Media: The Role of Social Media Strategy and Policy: JBE. *Journal of Business Ethics*, 181(2), 519-542. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04914-0>

#### **Peraturan**

- Undang-Undang No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban
- Perseskab No. 11 Tahun 2012 tentang Sistem Penanganan Pengaduan (WBS) Tindak Pidana Korupsi di Lingkungan Sekretariat Kabinet
- Perseskab No. 2/RB Tahun 2014 tentang Pelaksanaan dan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Sekretariat Kabinet
- Kepseskab No. 25 Tahun 2018 tentang Piagam Pengawasan Internal
- Kepseskab No. 13 Tahun 2014 tentang Pembentukan Tim Penerima Pengaduan *Whistleblower* di Lingkungan Sekretariat Kabinet Tahun 2014