

Implementasi Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System*) pada Lembaga Y

Roy Mangara Tahi Siagian¹

Widya Perwitasari²

^{1,2}Faculty of Economics and Business, Universitas Indonesia, Indonesia

*Correspondences: mega.handayani25@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi Efektifitas implementasi *whistleblowing system* (WBS) pada Lembaga Y berdasarkan indikator yang tercantum dalam pedoman WBS yang disusun oleh Komite Nasional Kebijakan Governansi (KNKG) tahun 2008. Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan analisis tematik. Data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan tim pengelola WBS, investigator, dan staf Lembaga Y, sedangkan data sekunder berasal dari Standar Operasional Prosedur (SOP) Lembaga Y dan peraturan Gubernur Provinsi ABC yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Lembaga Y menunjukkan komitmen dalam melaporkan dugaan pelanggaran di lingkungan kerja serta menjaga kerahasiaan identitas pelapor melalui kebijakan anonim. Setelah menerima laporan, tim WBS melakukan verifikasi terhadap kelengkapan bukti awal untuk menentukan kelayakan laporan. Keterbatasan sumber daya manusia dan tidak adanya insentif bagi pelapor menjadi kelemahan dalam implementasi WBS di Lembaga Y. Secara umum, implementasi WBS di Lembaga Y dapat dikatakan telah berjalan secara efektif.

Kata Kunci: Efektifitas; *Whistleblowing System*; KNKG; Pemerintahan

Impelementation of Whistleblowing System at Institution Y

ABSTRACT

This study evaluates the effectiveness of the *whistleblowing system* (WBS) implemented by Institution Y, utilizing the criteria outlined in the 2008 *Whistleblowing System Guidelines* issued by the National Committee on Governance Policy (KNKG). A case study methodology was employed, incorporating a thematic analysis approach. The research utilized both primary and secondary data sources. Primary data were collected through interviews with members of the WBS management team, investigators, and other relevant personnel within Institution Y. Secondary data comprised the institution's standard operating procedures (SOPs) and pertinent gubernatorial regulations from ABC Province. The findings indicate that employees at Institution Y demonstrate a strong commitment to reporting suspected violations and uphold the confidentiality of whistleblowers, primarily through anonymous reporting mechanisms. Upon receipt of a report, the WBS team assesses the adequacy of preliminary evidence to determine whether the report warrants further action. Limited human resources and the absence of incentives for reporters are weaknesses in the implementation of WBS at Institution Y. Nonetheless, the *whistleblowing system* at Institution Y is found to be operating effectively.

Keywords: Effectiveness; *Whistleblowing System*; KNKG; Government



e-ISSN 2302-8556

Vol. 35 No. 8
Denpasar, 30 Agustus 2025
Hal. 2292-2304

DOI:
10.24843/EJA.2025.v35.i08.p18

PENGUTIPAN:

Siagian, R. M. T., &
Perwitasari, W. (2025).
Implementasi Sistem
Pelaporan Pelanggaran
(*Whistleblowing System*) pada
Lembaga Y.
E-Jurnal Akuntansi,
35(8), 2292-2304

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:
11 Mei 2025
Artikel Diterima:
20 Juni 2025

Artikel dapat diakses: <https://ejournal1.unud.ac.id/index.php/akuntansi/>

PENDAHULUAN

Prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik atau *Good Corporate Governance* (GCG) telah diadopsi oleh berbagai organisasi saat ini, sehingga selalu ada ruang untuk terus melakukan perbaikan pada kerangka tata kelola organisasi mereka (Muhammad Bagaskara & Julian, 2024). Menurut Komite Nasional Kebijakan Governansi (KNKG), terbentuk dan tumbuhnya iklim organisasi yang kuat dan sehat merupakan hasil dari implementasi GCG. Oleh sebab itu, implementasi praktik GCG oleh berbagai organisasi di Indonesia berperan signifikan dalam memperkuat pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan serta mendorong stabilitas (KNKG, 2008). Pemerintah sebagai pembuat regulasi, swasta sebagai penyedia produk atau jasa dan masyarakat sebagai konsumen dari produk atau jasa menjadi tiga pilar utama dalam menopang pelaksanaan GCG (Bakti, 2021). Untuk mencapai suatu tujuan pembangunan, setiap pilar diharapkan mampu bersinergi dan melaksanakan perannya masing-masing secara maksimal (Bakti, 2021).

Menurut *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) (2024), kecurangan kerja telah terjadi pada 22 jenis industri bisnis dengan jumlah kasus sebanyak 1.665 kasus dengan median kerugian senilai \$3,684,000. Peningkatan praktik kecurangan telah mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem pengendalian internal yang lebih efektif (Muhammad Bagaskara & Julian, 2024). Oleh karena itu, sangat penting bagi berbagai organisasi untuk mempunyai sistem yang solid dalam mengelola dan mencegah kecurangan. Implementasi *whistleblowing system* (WBS) yang baik adalah salah satu indikator penting bahwa perusahaan telah menerapkan langkah-langkah yang tepat untuk mencegah terjadinya kecurangan (Muhammad Bagaskara & Julian, 2024).

Menurut ACFE (2024), dunia pemerintahan dikenal sebagai sektor dengan tingkat kecurangan yang cukup tinggi dengan jumlah kasus sebanyak 171 kasus dengan jumlah median kerugian senilai \$200.000. Menurut ACFE (2024), dari 171 kasus kecurangan yang terjadi di Pemerintahan, mayoritas berasal dari kasus korupsi, dengan persentase mencapai 52%. Sementara itu menurut *Indonesia Corruption Watch* (ICW) (2024), kasus korupsi sektor pemerintah yang terkuantifikasi sebanyak 108 kasus dengan total senilai Rp 948.019.042.925. Implementasi sistem pengendalian internal yang komprehensif merupakan langkah proaktif untuk meminimalisir terjadinya tindakan korupsi melalui pengurangan peluang dan motivasi individu untuk melakukan penyimpangan. Selain menimbulkan kerugian keuangan, praktik kecurangan bisa juga berdampak signifikan pada reputasi organisasi (Muhammad Bagaskara & Julian, 2024). Maka dari itu, organisasi perlu menerapkan protokol yang efektif untuk mengurangi risiko terjadinya kecurangan (Muhammad Bagaskara & Julian, 2024). Menurut Muhammad Bagaskara & Julian (2024), salah satu bentuk pengendalian internal yang dapat diterapkan adalah WBS.

Lembaga Y yang dijadikan objek studi kasus penelitian merupakan unsur pengawasan internal penyelenggara Pemerintah Daerah Provinsi ABC. Lembaga Y menarik dijadikan objek studi kasus penelitian dikarenakan dalam rangka mengimplementasi GCG Lembaga Y telah menerapkan sistem pengaduan terpadu sejak tahun 2017. Penerapan sistem pengaduan terpadu ini diatur dalam Peraturan Gubernur Provinsi ABC nomor 166 tahun 2017 tentang sistem informasi

pengawasan dan sistem pengaduan terpadu. Peraturan Gubernur ini bertujuan menjadi acuan dalam pelaksanaan sistem pengaduan terpadu guna memperkuat Efektifitas pengawasan dan mendorong terciptanya transparansi dalam tata kelola pemerintahan.

Meskipun sistem pengaduan terpadu telah diterapkan sejak tahun 2017, namun realitasnya masih terdapat banyak masalah kasus kecurangan seperti korupsi yang terjadi di lingkungan Pemerintah Provinsi ABC. Menurut laporan hasil pemantauan tren korupsi dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2023 yang diterbitkan oleh ICW, terdapat 33 kasus korupsi dengan total kerugian negara senilai Rp20,6 triliun yang terjadi di provinsi ABC sejak tahun 2020 sampai dengan tahun 2023. Adapun sebaran jumlah kasus setiap tahunnya dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1. Rincian Jumlah Kasus Korupsi di Provinsi ABC

Tahun	Jumlah Kasus	Jumlah Kerugian Negara (Rp)
2020	7	17.200.000.000.000, -
2021	8	1.203.945.562.472, -
2022	8	867.473.261.604, -
2023	10	1.419.984.665.138, -
Total	33	20.691.403.489.214, -

Sumber: Laporan Hasil Pemantauan Tren Korupsi tahun 2020 s.d 2023

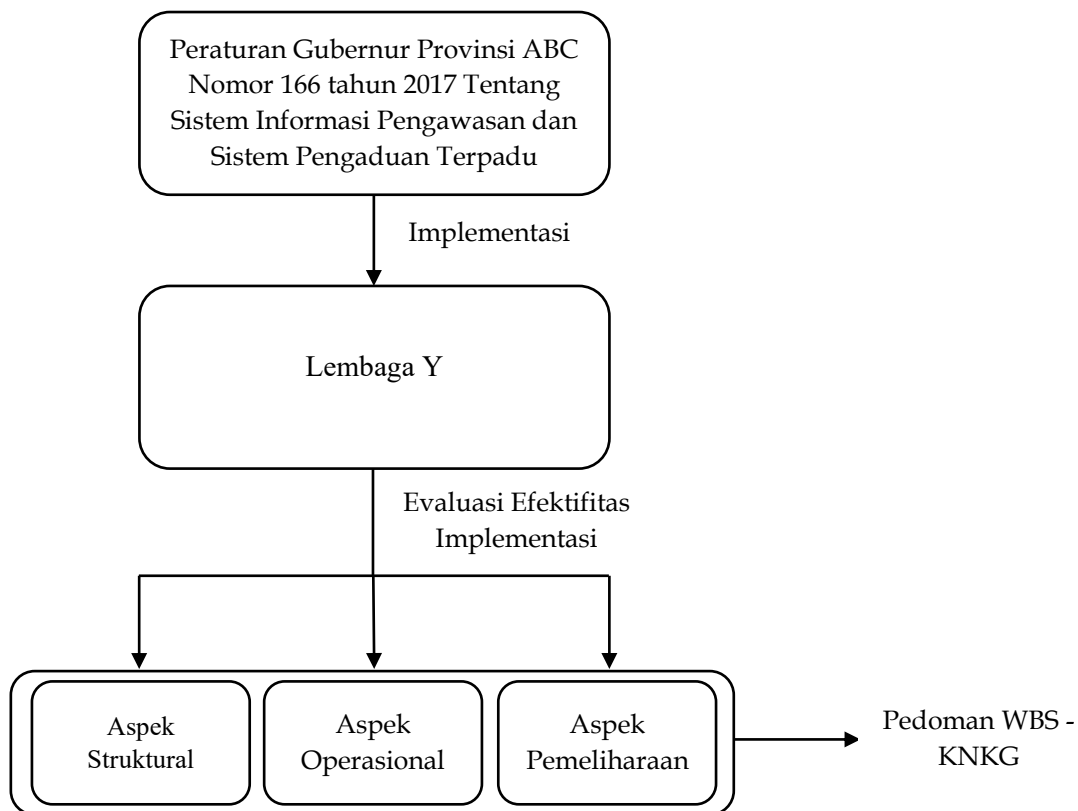
Jumlah kasus korupsi cenderung mengalami kenaikan dari tahun 2020 sampai dengan 2023. Nilai kerugian sangat didominasi oleh tahun 2020, yang menyumbang sekitar 83% dari total kerugian selama 4 tahun. Meski jumlah kasus korupsi meningkat pada tahun 2023 namun kerugian negara yang terjadi tidak sebesar pada tahun 2020.

Penelitian terkait implementasi WBS telah beberapa kali dilakukan. Menurut Muhammad Bagaskara & Julian (2024), PT X telah menerapkan WBS sesuai dengan pedoman yang dikeluarkan oleh KNKG, meskipun masih memiliki kelemahan seperti hadiah atau penghargaan untuk pelapor belum disediakan oleh PT X. Menurut Bakti (2021), penerapan WBS di Lembaga XYZ sudah sesuai dengan pedoman yang dikeluarkan oleh KNKG meskipun masih memiliki kelemahan dimana Lembaga YYZ belum menerapkan pemberian penghargaan kepada pelapor. Sementara itu menurut Fauziyah et al. (2021), penerapan WBS di PT Taspen sesuai dengan aspek-aspek yang diterbitkan oleh KNKG meskipun masih memiliki kelemahan dimana belum adanya pelatihan hardskill dan adanya kegiatan benchmarking. Menurut Fadilah & Salomo (2023), implementasi WBS di lingkungan Sekretariat Kabinet dinilai belum berjalan secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh ketiadaan saluran pelaporan yang dikelola secara independen serta belum dilakukannya evaluasi terhadap kebijakan *whistleblowing* yang ada.

Penelitian WBS dari penulis memiliki perbedaan dengan penelitian WBS sebelumnya. Penelitian WBS yang dilakukan oleh Muhammad Bagaskara & Julian (2024) dan Bakti (2021) menggunakan metode *mix-method* yaitu penelitian kualitatif dan bersifat deskriptif analitis yang didukung dengan penelitian kuantitatif, sementara penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Penelitian WBS yang dilakukan oleh Bakti (2021) dan Fadilah & Salomo (2023) memilih Lembaga Pemerintah Pusat sebagai objek studi kasus penelitian WBS, sementara

penelitian ini memilih Lembaga Pemerintah Daerah sebagai objek studi kasus penelitian WBS.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis efektifitas implementasi WBS Lembaga Y. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk hal-hal yang perlu ditingkatkan di lingkungan kerja Lembaga Y terkait dengan *whistleblowing system*. Proses evaluasi Efektifitas implementasi WBS di Lembaga Y menggunakan pedoman WBS yang diterbitkan oleh KNKG (2008) sebagai acuan penilain. Menurut KNKG (2023), terdapat tiga aspek implementasi WBS yaitu aspek struktural, aspek operasional dan aspek pemeliharaan. Aspek struktural mencakup elemen-elemen yang membentuk infrastruktur WBS. Aspek operasional mencakup metode dan fungsi WBS. Sementara itu aspek pemeliharaan merupakan aspek yang memastikan bahwa WBS ini dapat berkelanjutan dan meningkat efektifitasnya.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data Penelitian, 2025

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus. Penggunaan studi kasus bertujuan untuk memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai situasi yang spesifik dan unik, serta untuk menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi tersebut melalui objek studi kasus (Susanti, 2022). Dalam konteks ini studi kasus yang akan diteliti bertujuan untuk menganalisis Efektifitas implementasi WBS Lembaga Y dengan menggunakan aspek-aspek WBS dalam pedoman WBS yang diterbitkan oleh KNKG pada tahun 2008.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara sebagai metode untuk memperoleh informasi dari pegawai yang memiliki kualifikasi serta tanggung jawab dalam mengawasi atau berpartisipasi dalam WBS. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara dengan metode semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur umumnya terdiri dari serangkaian pertanyaan yang akan diajukan, namun informan diberikan kesempatan untuk mengembangkan pemikiran mereka selama wawancara (Boyle & Schmierbach, 2023). Berikut tabel yang menjelaskan tentang demografi narasumber wawancara dalam penelitian ini:

Tabel 2. Karakteristik Narasumber Wawancara

No	Kategori	Uraian	Jumlah Pegawai	Persentase
1	Usia	a. Dibawah 30 tahun	1	20%
		b. 30-40 tahun	3	60%
		c. Diatas 40 tahun	1	20%
		Total	5	100%
2	Lama Bekerja	a. Dibawah 5 tahun	1	20%
		b. 5-10 tahun	1	20%
		c. Diatas 10 tahun	3	60%
		Total	5	100%
3	Pendidikan	a. Diploma	1	20%
		b. Sarjana	2	40%
		c. Magister	2	40%
		Total	5	100%
4	Jabatan	a. Pelaksana	1	20%
		b. Fungsional	3	60%
		c. Struktural	1	20%
		Total	5	100%

Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel 2 menunjukkan demografi narasumber wawancara yang dipilih berdasarkan kemampuan dan kompetensi. Narasumber wawancara yang dipilih tidak hanya memiliki kualifikasi akademik tetapi juga pengalaman profesional yang dimiliki. Selain itu yang dipilih sebagai narasumber berasal dari berbagai unit kerja. Wawancara dilakukan pada tanggal tiga, empat dan tujuh Maret 2025 dengan rata-rata durasi waktu selama kurang lebih 1 jam 4 menit. Referensi pertanyaan wawancara yang dilakukan bersumber dari peneliti terdahulu Muhammad Bagaskara & Julian (2024) dan dikombinasikan dengan pertanyaan yang disusun sendiri oleh peneliti.

Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan analisis dokumen. Data sekunder berasal dari Standar Operasional Prosedur (SOP) Lembaga Y dan peraturan Gubernur Provinsi ABC yang relevan. Dokumen tersebut dipilih sebagai dokumen yang akan dianalisis karena dengan menggunakan SOP sebagai acuan, peneliti dapat mengevaluasi apakah pelaksanaan WBS sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan membantu peneliti memahami landasan kebijakan perusahaan serta mengidentifikasi kesenjangan antara aturan dan implementasi WBS.

Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis tematik. Analisis tematik merupakan analisis yang umumnya dipandang sebagai istilah luas yang mencakup berbagai pendekatan dalam menganalisis data kualitatif, dengan penekanan utama pada upaya menemukan tema atau pola makna yang terkandung dalam data tersebut (Setiawan, 2025). Validasi tambahan dilakukan dengan mencocokkan data hasil analisis dengan data pendukung yang berasal dari berbagai sumber, seperti kebijakan perusahaan, dan SOP perusahaan .

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menggunakan kerangka aspek-aspek WBS dari KNKG dianalisis dengan wawancara & analisis dokumen. Aspek tersebut terbagi menjadi aspek struktural yang terdiri dari pernyataan komitmen, kebijakan perlindungan pelapor, struktur pengelolaan sistem pelaporan pelanggaran, dan sumber daya. Aspek operasional yang terdiri dari kewajiban hukum untuk melakukan pelaporan pelanggaran, peran pimpinan/pejabat struktural organisasi, pelaporan anonim, mekanisme penyampaian laporan pelanggaran. Sementara itu aspek pemeliharaan yang terdiri dari pelatihan & edukasi, komunikasi berkala, insentif bagi pelapor, pemantauan & perbaikan program, serta *benchmarking*.

Adapun hasil penelitian untuk aspek structural disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Ringkasan Hasil Penelitian Aspek Struktural Pedoman WBS KNKG

No	Sub-Aspek	Instrumen yang Digunakan	Hasil	Penilaian
1	Pernyataan Komitmen	Wawancara	Pegawai memiliki komitmen untuk melaporkan dugaan pelanggaran namun komitmen ini tidak dalam bentuk pernyataan tertulis individual, melainkan berasal dari ketentuan umum seperti kode etik dan pakta integritas.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
2	Kebijakan Perlindungan Pelapor	Wawancara	Lembaga Y telah menerapkan kebijakan perlindungan bagi pelapor dalam implementasi WBS.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
3	Struktur Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran	Wawancara	Lembaga Y memiliki tim pengelola WBS. Tim tersebut dibentuk berdasarkan surat keputusan inspektur dan diperbarui setiap tahun. Struktur tim ini terdiri dari penanggung jawab, wakil penanggung jawab, verifikator, dan administrator.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
4	Sumber Daya	Wawancara	Implementasi WBS di Lembaga Y menghadapi keterbatasan sumber daya manusia. Tim pengelola yang menangani WBS juga harus menjalankan tugas-tugas utama mereka, menyebabkan beban kerja yang berlebihan dan ketidakmampuan untuk fokus sepenuhnya pada pengelolaan WBS.	Belum efektif karena belum sesuai pedoman WBS KNKG

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 2. menunjukkan terdapat tiga sub-aspek (75%) dari aspek structural telah berjalan efektif di Lembaga Y berdasarkan pedoman WBS KNKG. Sementara itu terdapat satu sub-aspek (25%) dari aspek structural belum berjalan efektif di Lembaga Y berdasarkan pedoman WBS KNKG. Jika dibandingkan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Adapun perbandingan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya berdasarkan aspek structural implementasi WBS dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Sebelumnya Berdasarkan Aspek Struktural dalam Pedoman WBS KNKG

No	Sub-Aspek	Fauziyah et. al (2021)	Bagaskara (2024)	Siagian (2025)
1	Pernyataan Komitmen	Ada namun hanya tersirat dalam Peraturan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris tentang <i>Code of Conduct</i> . Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Masih ada pegawai yang enggan melaporkan. Belum sesuai sepenuhnya dengan pedoman WBS KNKG.	Ada namun hanya tersirat di dalam Peraturan Gubernur tentang Kode Etik & sesuai dengan pedoman WBS KNKG. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
2	Kebijakan Perlindungan Pelapor	Ada kebijakan perlindungan pelapor. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Ada kebijakan perlindungan pelapor. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Ada kebijakan perlindungan pelapor. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
3	Struktur Pengelolaan Sistem Pelaporan Pelanggaran	Terdapat tim pengelola WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada membahas topik ini dalam penelitiannya.	Terdapat tim pengelola WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
4	Sumber Daya Manusia	Ada namun belum sesuai sepenuhnya dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada membahas topik ini dalam penelitiannya.	Ada keterbatasan sumber daya manusia. Belum sesuai sepenuhnya dengan pedoman WBS KNKG.

Sumber: Fauziyah et al. (2021), Bagaskara (2024), Data Penelitian, 2025

Adapun hasil penelitian untuk aspek operasional disajikan dengan ringkasan sebagai berikut:

Tabel 4. Ringkasan Hasil Penelitian Aspek Operasional dalam Pedoman WBS KNKG

No	Sub-Aspek	Instrumen yang Digunakan	Hasil	Penilaian
1	Kewajiban Hukum Melakukan Pelaporan Pelanggaran	Analisis Dokumen	Berdasarkan Peraturan Gubernur Provinsi ABC Nomor 166 Tahun 2017 tentang sistem informasi pengawasan dan sistem pengaduan terpadu pada pasal 15 ayat 1, pegawai memiliki kewajiban hukum untuk melaporkan dugaan pelanggaran.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
2	Peran Pimpinan Organisasi	Wawancara	Pimpinan Lembaga Y memiliki peran penting dalam implementasi WBS seperti menerima update laporan hasil investigasi, berpartisipasi aktif dalam proses review, validasi laporan, serta menyediakan landasan hukum dan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan WBS.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
3	Pelaporan Anonim	Wawancara	Lembaga Y masih menerima laporan anonim terkait dugaan pelanggaran, dengan syarat pelapor harus menyertakan bukti permulaan yang mendukung, menjelaskan, relevan dengan pelanggaran yang dilaporkan.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
4	Mekanisme Penyampaian Laporan Pelanggaran	Analisis Dokumen	Pelapor pelanggaran melakukan pelaporan melalui sistem pengaduan terpadu yang dapat diakses melalui website resmi Lembaga Y.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 4. menunjukkan empat sub-aspek (100%) dari aspek operasional telah berjalan efektif di Lembaga Y berdasarkan pedoman WBS KNKG. Jika dibandingkan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Adapun perbandingan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya berdasarkan aspek operasional implementasi WBS dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Sebelumnya Berdasarkan Aspek Operasional dalam Pedoman WBS KNKG

No	Sub Aspek	Fauziyah (2021)	Bagaskara (2024)	Siagian (2025)
1	Kewajiban Hukum Melakukan Pelaporan Pelanggaran	Tidak mewajibkan pegawai. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada membahas topik ini dalam penelitiannya.	Mewajibkan pegawai. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
2	Peran Pimpinan Organisasi	Belum ada aturan tertulis peran atasan terkait penerapan WBS. Belum sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Pimpinan organisasi berperan aktif dalam implementasi WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Pimpinan Lembaga berperan aktif dalam implementasi WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
3	Pelaporan Anonim	Pelaporan anonim diperbolehkan. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Pelaporan anonim masih tetap diproses. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Masih diterima & sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
4	Mekanisme Penyampaian Laporan Pelanggaran	Memiliki Saluran pelaporan via <i>offline</i> atau <i>online</i> . Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Memiliki saluran pelaporan yang aman, mudah diakses. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Memiliki saluran pelaporan via website resmi Lembaga. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.

Sumber: Fauziyah et al. (2021), Bagaskara (2024), Data Penelitian, 2025

Adapun hasil penelitian untuk aspek operasional disajikan dengan ringkasan sebagai berikut:

Tabel 6. Ringkasan Hasil Penelitian Aspek Pemeliharaan dalam Pedoman WBS KNKG

No	Sub-Aspek	Instrumen yang Digunakan	Hasil	Penilaian
1	Pendidikan & Edukasi Berkelanjutan	Wawancara	Lembaga Y memberikan pelatihan dan edukasi secara berkala kepada personelnnya mengenai pengetahuan umum seperti auditing dan manajemen risiko yang dapat diterapkan dalam pengelolaan sistem WBS.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
2	Komunikasi Berkala	Wawancara	Lembaga Y telah melakukan komunikasi berkala kepada pegawai tentang WBS, meskipun belum maksimal. Upaya dilakukan dengan memasukkan materi WBS dalam berbagai agenda sosialisasi dan merencanakan pelaksanaan rutin tahunan.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
3	Insentif bagi Pelapor	Wawancara	Lembaga Y tidak memberikan insentif kepada pelapor yang berhasil membuktikan adanya pelanggaran.	Belum efektif karena belum sesuai pedoman WBS KNKG
4	Pemantauan & Perbaikan Program	Wawancara	Lembaga Y melakukan proses pemantauan dan <i>review</i> rutin terhadap pelaksanaan WBS. <i>Review</i> dilakukan secara tahunan dan formal, dengan hasilnya digunakan untuk memberikan masukan, perbaikan, serta pembahasan kendala dalam pelaksanaan program WBS.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG
5	<i>Benchmarking</i>	Wawancara	Lembaga Y telah mengevaluasi kinerja penerapan WBS melalui <i>benchmarking</i> dengan organisasi yang memiliki implementasi WBS lebih baik, seperti Kementerian Keuangan, Kementerian Dalam Negeri, dan Komisi Pemberantasan Korupsi. Tujuan <i>benchmarking</i> ini adalah untuk mendapatkan wawasan tentang keunggulan pengelolaan WBS yang baik sebagai bekal untuk perbaikan internal.	Telah efektif karena sesuai pedoman WBS KNKG

Sumber: Data Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 6. menunjukkan empat sub-aspek (80%) dari aspek pemeliharaan telah berjalan efektif di Lembaga Y berdasarkan pedoman WBS KNKG. Sementara itu, terdapat satu sub-aspek (20%) dari aspek pemeliharaan belum berjalan efektif di Lembaga Y berdasarkan pedoman WBS KNKG. Jika dibandingkan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya. Adapun perbandingan hasil penelitian ini dengan hasil penelitian sebelumnya berdasarkan aspek pemeliharaan implementasi WBS dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7. Perbandingan Hasil Penelitian dengan Hasil Penelitian Sebelumnya Berdasarkan Aspek Operasional dalam Pedoman WBS KNKG

No	Sub Aspek	Fauziyah (2021)	Bagaskara (2024)	Siagian (2025)
1	Pendidikan & Edukasi Berkala	Menerapkan pelatihan dan pendidikan mengenai etika perusahaan dan prinsip keterbukaan serta kejujuran. Belum sepenuhnya sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Belum ada pelatihan secara rutin terhadap pegawai yang menangani WBS. Belum sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Memberikan pelatihan dan pendidikan secara berkala ke personel WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
2	Komunikasi Berkala	Terdapat komunikasi berkala baik kepada karyawan mau pun masyarakat. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Informasi WBS telah di publikasikan secara berkala oleh Perusahaan. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Sosialisasi WBS dilakukan secara berkala kepada pegawai. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
3	Insentif bagi Pelapor	Terdapat kebijakan adanya pemberian insentif. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada kebijakan pemberian penghargaan. Belum sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada memberikan insentif bagi pelapor. Belum sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
4	Pemantauan & Perbaikan Program	Terdapat pemantauan & perbaikan program WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada membahas topik ini dalam penelitiannya.	Melakukan pemantauan dan <i>review</i> WBS secara berkala. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.
5	<i>Benchmarking</i>	Belum melakukan <i>benchmarking</i> ke organisasi lain terkait implementasi WBS. Belum sesuai dengan pedoman WBS KNKG.	Tidak ada membahas topik ini dalam penelitiannya.	Melakukan <i>benchmarking</i> ke instansi pemerintah lain yang baik dalam mengimplementasikan WBS. Sudah sesuai dengan pedoman WBS KNKG.

Sumber: Bakti (2021), Fauziyah et al. (2021), Bagaskara (2024), Data Penelitian, 2025

SIMPULAN

Implementasi WBS di Lembaga Y telah berjalan efektif namun masih memiliki peluang untuk dilakukan perbaikan (*Opportunity for Improvement*). Dari 13 kriteria WBS menurut KNKG terdapat 11 kriteria atau dengan persentase sebesar 84,61% sudah berjalan dengan efektif di Lembaga Y. Sementara itu terdapat dua kriteria atau dengan persentase sebesar 14,28% masih belum berjalan efektif sehingga memiliki peluang untuk dilakukan perbaikan, yakni sumber daya manusia (*man power*) dan insentif bagi pelapor karena belum ada kebijakan untuk pemberian insentif atau reward kepada pelapor yang berhasil membuktikan adanya dugaan pelanggaran.

Penelitian ini memiliki keterbatasan hanya fokus pada analisis implementasi WBS dalam lingkungan internal Lembaga Y. Penelitian belum mencakup evaluasi atas implementasi WBS dalam lingkungan eksternal Lembaga Y seperti supplier, masyarakat, partai politik dan media massa. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat memperluas fokus pada analisis implementasi WBS dalam lingkungan eksternal suatu organisasi. Hal ini agar dapat mencapai cerminan kondisi yang lebih riil dan dapat juga menggunakan instrument penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Association of Certified Fraud Examiners. (2024). *Occupational fraud 2024: A report to the nations*. Association of Certified Fraud Examiners. <https://www.acfe.com/rtnn>
- Bakti, B. A. (2021). *Evaluasi Whistleblowing System pada Lembaga YYZ*. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia. Jakarta.
- Boyle, M., & Schmierbach, M. (2023). *Applied communication research methods: Getting started as a researcher*. Routledge.
- Fadilah, R. M., & Salomo, R. V. (2023). Optimalisasi Penerapan *Whistleblower-System* (WBS) di Sekretariat Kabinet. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 754–781.
- Fauziyah, Z. P., Prabawani, B., & Dewi, R. S. (2021). Analisa penerapan *whistleblowing system* pada PT Taspen. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 929–944.
- Gae, D. J. R., & Maulana, A. O. (2023). Evaluasi Penerapan *Whistleblowing System* dalam Mencegah Terjadinya *Fraud*: Studi Pada PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 11(4), 445–465.
- Lembaga Y. (2021). Keputusan Inspektur Lembaga Y Pemerintah Provinsi ABC Nomor 44 Tahun 2021 tentang Pedoman Tindak Lanjut Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) melalui Sistem Pengaduan Terpadu (SIPADU).
- Komite Nasional Kebijakan Govenansi. (2008). *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran – SPP (WBS)*. Jakarta.
- Muhammad Bagaskara, & Julian, L. (2024). Evaluasi Penerapan *Whistleblowing System* Pada PT X. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1 SE-Articles), 540–547. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4078>
- Pemerintah Provinsi ABC. (2021). *Peraturan Gubernur Provinsi ABC Nomor 98 Tahun 2021 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Berita Daerah Provinsi ABC Tahun 2021 Nomor 21032.

-
- Pemerintah Provinsi ABC. (2017). *Peraturan Gubernur Provinsi ABC Nomor 166 Tahun 2017 tentang Sistem Informasi Pengawasan dan Sistem Pengaduan Terpadu*. Berita Daerah Provinsi ABC Tahun 2017 Nomor 72090.
- Setiawan, F. (2025). Dampak Penegakan Hukum Kasus *Fraud* pada Institusi Pendidikan di DIY (Sebuah *Study Kasus*). Tesis. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Susanti. (2022). Integrasi Keberlanjutan ke Dalam Strategi Perusahaan, sebuah Studi Kasus Perusahaan Pembangkit Listrik Energi Panas Bumi. Tesis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia. Jakarta.