

## **Peran Whistleblowing Dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Organisasi pada Politeknik Negeri Lhokseumawe**

**Miftahul Jannah**

Politeknik Negeri Lhokseumawe

Correspondence: [miftahuljannah@pnl.ac.id](mailto:miftahuljannah@pnl.ac.id)

### **Abstrak**

Whistleblowing merupakan mekanisme penting dalam sistem pengawasan internal untuk mendeteksi dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran whistleblowing dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di lingkungan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui studi dokumentasi, observasi, dan wawancara semi-struktural dengan pegawai dan pejabat struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kesadaran terhadap pentingnya whistleblowing mulai tumbuh, namun masih terdapat hambatan dalam implementasinya, seperti ketakutan pelapor terhadap sanksi sosial dan lemahnya sistem perlindungan pelapor. Rekomendasi yang diberikan adalah penguatan sistem pelaporan internal, sosialisasi mekanisme whistleblowing, dan peningkatan jaminan perlindungan terhadap pelapor.

**Kata Kunci:** Akuntabilitas, Transparansi, Whistleblowing

### **Abstract**

Whistleblowing is a crucial mechanism within an internal oversight system to detect and prevent irregularities within an organization. This study aims to analyze the role of whistleblowing in increasing transparency and accountability within the Lhokseumawe State Polytechnic. The method used was a descriptive qualitative approach, with data collected through documentation studies, observations, and semi-structured interviews with employees and structural officials. The results indicate that although awareness of the importance of whistleblowing is growing, obstacles to its implementation remain, such as whistleblowers' fear of social sanctions and a weak whistleblower protection system. Recommendations include strengthening the internal reporting system, disseminating the whistleblowing mechanism, and increasing guarantees of whistleblower protection.

**Keywords:** Accountability, Transparency, Whistleblowing

### **Latar Belakang**

Dalam upaya mewujudkan tata kelola organisasi yang baik (*good governance*), prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi aspek krusial. Salah satu instrumen penting dalam mendukung prinsip tersebut adalah mekanisme whistleblowing, yaitu pelaporan dugaan pelanggaran hukum, etika, atau kebijakan yang dilakukan oleh individu dalam suatu institusi kepada pihak berwenang. Di lingkungan pendidikan tinggi seperti Politeknik Negeri Lhokseumawe (PNL), whistleblowing menjadi alat strategis untuk mencegah praktik korupsi, penyalahgunaan wewenang, dan ketidakefisienan birokrasi.

Namun, implementasi sistem whistleblowing di institusi pendidikan negeri masih menghadapi tantangan, baik dari aspek budaya organisasi maupun struktur kelembagaan.

Whistleblowing menjadi salah satu instrumen penting dalam mendeteksi dan mencegah praktik korupsi, penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, serta pelanggaran lainnya. Namun, berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai, diketahui bahwa pemahaman terhadap mekanisme pelaporan pelanggaran di PNL masih terbatas, dan belum terdapat sistem whistleblowing yang terstruktur dan terpercaya.

Tindakan penyalahgunaan atau tindakan kejahatan adalah salah satu ancaman yang cukup besar didalam sebuah organisasi, serta bisa saja terjadi pada sebuah organisasi baik itu pada sektor korporasi maupun pada sektor publik. Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2018) menjelaskan bahwa penyalahgunaan aset merupakan bagian dari bentuk kecurangan yang sering terjadi, selain itu juga diikuti dengan tindakan-tindakan seperti korupsi dan juga kecurangan terhadap laporan keuangan. Pada sebuah organisasi sektor publik, adapun jenis kecurangan yang cukup dominan terjadi yaitu merupakan kecurangan dalam bentuk korupsi. Karenanya korupsi merupakan salah satu bentuk dari penipuan yang paling signifikan terjadi untuk sebuah organisasi di berbagai industri dan pada wilayah luas. Dalam hal ini, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) pada tahun 2018 menyatakan bahwa pada tahun 2018 tersebut terdapat 2.690 kasus penipuan pada 125 negara, yang 38% kasusnya rata-rata disebabkan oleh kasus korupsi.

Di Indonesia sendiri, salah satu kasus korupsi yang pernah terjadi yaitu kasus Direktur Utama Pertamina Karen Agustiawan, pada hal ini beliau diduga terlibat dalam kasus korupsi tersebut. Korupsi tersebut diduga dilakukan dalam bentuk akuisisi aset milik Roc Oil Company (ROC) di Basker Gummy (BMG) Block Australia. Hasil pemeriksaan Kejaksaan Agung menemukan adanya kejanggalan dalam proses pengajuan investasi di Blok BMG. Keputusan direksi diduga tanpa persetujuan dewan komisaris. Kerugian keuangan negara akibat perkara ini berjumlah US \$ 31.000.000 dan US \$ 26.000.000 atau setara dengan Rp 568.000.000.000 (Suara.com, 2018). Selain itu juga, ada kasus dari Novel Baswedan yang mengalami kasus serupa, yang kasus tersebut juga pada akhirnya dilaporkan oleh pihak lain.

Semakin maraknya kasus korupsi yang terjadi di berbagai sektor organisasi publik yang ada di Indonesia, hal ini membuat Pemerintah akhirnya menerapkan kebijakan terkait dengan Whistleblowing. Pada dasarnya ketentuan terkait whistleblowing sudah lama diatur didalam undang-undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban.

Near dan Miceli (1995) menyatakan bahwa whistleblowing digunakan sebagai alat untuk mencegah dan memberantas praktik-praktik yang menyimpang, tidak sah, dan etis melalui partisipasi karyawan dan publik yang secara aktif melaporkan pelanggaran. Alleyne dkk. (2013) menyatakan bahwa alasan penting yang digunakan oleh organisasi terkait penerapan whistleblowing system adalah whistleblowing system dapat digunakan oleh organisasi sebagai strategi untuk meningkatkan dan menjaga kualitas organisasi serta mencegah penyimpangan menjadi lebih rumit. David (2011) menyatakan bahwa whistleblowing system mengharuskan karyawan untuk melaporkan berbagai jenis fraud yang terjadi di organisasinya. Adanya Undang-undang Nomor 13 Tahun 2006 yang telah ditetapkan oleh Pemerintah, dengan ini sistem whistleblowing harusnya lebih diperhatikan oleh organisasi, agar sistem whistleblowing dapat secara efektif meningkatkan kerja sama atau kesediaan pegawai dalam hal melaporkan kecurangan. Adapun yang menjadi masalah utama dalam hal menerapkan sistem whistleblowing yaitu kesediaan pegawai maupun karyawan dalam melaporkan kasus fraud.

Suryono dan Chariri (2016) mengungkapkan bahwa berbagai ancaman dan risiko yang dapat diterima oleh seorang whistleblower antara lain adalah risiko menerima ancaman keselamatan diri, dijauhi oleh rekan kerja, dan risiko kehilangan posisi pekerjaan di suatu organisasi atau bahkan risiko dipecat dari pekerjaan. Hal tersebutlah yang pada akhirnya menimbulkan rasa ragu bagi pelapor yang ingin mewujudkan niatnya sebagai whistleblower. Oleh sebab itu, seorang yang ingin menjadi whistleblower harus mendapatkan dukungan dan juga bentuk perlindungan dari perusahaan maupun organisasinya. Telah banyak penelitian sebelumnya yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi niat seseorang untuk melakukan whistleblowing. Penelitian oleh Utami et al. (2017) menyimpulkan bahwa pelaporan path factor dan metode reward yang diterapkan oleh suatu entitas memiliki interaksi dan hubungan kausalitas dalam menghasilkan intensi whistleblower untuk melaporkan fraud. Kurniawan dkk. (2019) menjelaskan bahwa keadilan organisasional mempengaruhi seseorang untuk memiliki intensi whistleblowing serta personal cost of reporting dan status pelaku kesalahan Vinancia et al. (2019) sebagai faktor yang juga mempengaruhi seseorang untuk memiliki intensi whistleblowing.

Di Indonesia sendiri, ada salah satu kasus kecurangan yang dilakukan oleh Setya Novanto, yakni kasus papa minta saham pada tahun 2015. Pada kasus ini, Sudirman Said sebagai Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral yang bertindak sebagai whistleblower. Sebagai whistleblower Sudirman Said melaporkan kasus penipuan terkait perpanjangan kontrak PT Freeport Indonesia. Kasus penipuan ini dilaporkan Sudirman Said kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Terkait penjelasan yang disampaikan Sudirman Said kepada DPR memberitahu bahwasanya dalam kasus ini Setya Novanto meminta 20 % saham perusahaan, selain itu Setya Novanto juga meminta 49 % saham proyek Pembangkit Listrik tenaga air urumuka pada PT Freeport Indonesia.

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi individu dalam melakukan tindakan whistleblowing yaitu kepercayaan terhadap kepemimpinan. Apabila seseorang mengetahui adanya kasus kecurangan atau adanya tindakan yang tidak sesuai dengan aturan, yang terjadi dalam sebuah organisasi, maka seseorang tersebut dapat melaporkannya kepada pimpinan organisasi, atau kepada siapapun yang mempunyai kewenangan untuk menerima laporan dan yang dapat meneruskan laporan tersebut kepada otoritas yang lebih tinggi untuk tindakan lebih lanjut. Kepercayaan pada pimpinan akan mendorong karyawan untuk mengambil risiko dan meningkatkan komitmen mereka pada organisasinya.

Hasil penelitian Palanski dan Yammarino (2007) yang melakukan review terhadap berbagai jurnal integritas kepemimpinan menunjukkan bahwa beberapa penelitian menggunakan metode PLIS (Perceived Leader Integrity Scale) dan BI (Behavioral Integrity), dan hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian masa depan dapat menggunakan metode yang berbeda. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada kepemimpinan membutuhkan integritas yang kuat dari pemimpin itu sendiri.

Ada berbagai studi whistleblowing yang terkait dengan pemberian insentif. Gao dan Brink (2017) menyelidiki efek pemberian insentif dalam jumlah tinggi pada perilaku individu untuk pengambilan risiko. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif dalam jumlah yang tinggi akan mengakibatkan pengambilan risiko yang lebih besar daripada insentif dalam jumlah yang rendah. Insentif dalam jumlah besar biasanya diberikan dalam bentuk insentif moneter atau keuangan. Anggota organisasi atau pihak eksternal lebih cenderung melaporkan penipuan kepada otoritas yang lebih tinggi ketika mereka menerima insentif dalam bentuk uang tunai atau kontrak kerja jangka panjang.

Oleh karena itu, sistem insentif berdampak positif pada pelaporan kecurangan dalam organisasi. Andon dkk. (2018) meneliti apakah insentif moneter yang diberikan oleh regulator dapat mendorong individu untuk melakukan external whistleblowing. Hasil studinya menunjukkan bahwa insentif moneter dapat mendorong niat whistleblowing eksternal.

Penelitian ini merupakan penelitian yang mengembangkan penelitian terdahulu, namun pada penelitian kali ini, digunakan metode kualitatif deskriptif. Selain itu pada penelitian ini juga subjek yang digunakan adalah para dosen dan atasan pada kampus Politeknik Negeri Lhokseumawe. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah, untuk mengetahui peran whistleblowing dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan lebih banyak informasi bagi pembaca dalam bidang whistleblowing.

### **Tinjauan Pustaka**

#### *Pengertian Whistleblowing*

Whistleblowing didefinisikan sebagai tindakan individu dalam organisasi untuk mengungkapkan penyimpangan atau pelanggaran terhadap hukum dan norma organisasi kepada pihak yang berwenang (Near & Miceli, 1985). Whistleblowing adalah tindakan melaporkan pelanggaran atau penyimpangan dalam organisasi kepada pihak yang memiliki otoritas untuk menindaklanjuti (Near & Miceli, 1985). Tindakan ini bisa dilakukan secara internal maupun eksternal, serta secara terbuka maupun anonim. Menurut Kaptein (2011), whistleblowing adalah "elemen kunci dari integritas organisasi karena menyediakan mekanisme perbaikan atas penyimpangan yang tidak dapat ditangani secara internal." Penelitian oleh Nasution (2021) menunjukkan bahwa sistem whistleblowing di perguruan tinggi sering kali bersifat formalitas dan tidak efektif. Minimnya keberanian pelapor, ketakutan terhadap stigma sosial, dan kurangnya perlindungan menjadi kendala utama.

#### *Transparansi dan Akuntabilitas*

Transparansi adalah keterbukaan informasi kepada publik yang relevan dengan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada pemangku kepentingan. Transparansi didefinisikan sebagai keterbukaan dalam proses, kebijakan, dan data organisasi agar dapat diakses oleh pemangku kepentingan (OECD, 2001). Sementara itu, akuntabilitas adalah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keputusan dan tindakan kepada pihak yang berkepentingan (Mulgan, 2000).

#### *Hubungan Whistleblowing dengan Transparansi dan Akuntabilitas*

Whistleblowing dapat menjadi alat pengawasan yang mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang jujur dan bertanggung jawab. Transparency International (2022) menyatakan bahwa mekanisme whistleblowing yang efektif mampu mencegah potensi kerugian dan meningkatkan kepercayaan publik. Wahyudi (2020) menunjukkan bahwa lembaga publik yang memiliki kanal pengaduan yang aman dan terpercaya cenderung lebih akuntabel. Nasution (2021) meneliti di Universitas Negeri Medan dan menyimpulkan bahwa keberhasilan sistem whistleblowing sangat dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan budaya organisasi.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, Adapun data dikumpulkan melalui adalah melalui wawancara langsung dengan pegawai baik dosen maupun tenaga pendidik di lingkungan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Selain itu dilakukan studi dokumentasi terhadap kebijakan dan system pengaduan internal yang ada. Selanjutnya observasi langsung terhadap prosedur dan lingkungan kerja. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian dilakukan di lingkungan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Subjek terdiri dari dosen, pegawai administrasi, serta pejabat struktural.

Analisis dilakukan dengan model Miles & Huberman (1994): reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan teknik analisis data yang mengacu pada model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data yang merupakan proses pemilahan, penyederhanaan, dan pemfokusan data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang tidak relevan dengan fokus penelitian dikeluarkan agar analisis menjadi lebih tajam dan terarah. Selanjutnya tahapan penyajian data Data disusun dalam bentuk naratif, tabel, dan diagram yang mempermudah pemahaman dan interpretasi. Penyajian ini bertujuan untuk menggambarkan pola-pola atau kecenderungan yang muncul dari hasil temuan lapangan. Adapun tahapan yang terakhir dilakukan adalah penarikan Kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal ditarik dari pola yang terlihat selama proses analisis, kemudian diverifikasi kembali dengan cara membandingkan data yang satu dengan yang lain dan menghubungkannya dengan teori yang relevan.

### **Hasil Dan Pembahasan**

#### *Sistem Whistleblowing di Politeknik Negeri Lhokseumawe*

PNL telah menyediakan saluran pelaporan internal melalui email resmi dan kotak saran, sereta tersedianya website untuk wadah pelaporan Tindakan kejahatan atau kecurangan, namun pemanfaatannya masih minim. Belum tersedia platform pelaporan anonim atau sistem pelindung pelapor yang formal. Sebagian besar responden memahami pentingnya melaporkan pelanggaran, tetapi ragu untuk bertindak karena takut dikucilkan atau mendapat sanksi tidak langsung. Selain itu budaya sungkan dan takut dianggap mencampuri urusan orang lain. Tidak adanya regulasi internal yang eksplisit melindungi whistleblower. Politeknik Negeri Lhokseumawe dapat mengadopsi praktik terbaik dari instansi lain, seperti membentuk unit pengaduan khusus yang independen dan menyediakan kanal pelaporan digital yang aman dan anonim.

#### *Analisis Peran Whistleblowing*

Whistleblowing dapat menjadi elemen penting untuk, Mengidentifikasi tindakan indisipliner, nepotisme, dan penyalahgunaan anggaran, Mendorong budaya organisasi yang terbuka. Namun, diperlukan sistem yang, Memberi perlindungan hukum terhadap pelapor, Menjamin kerahasiaan dan anonimitas dan Memberikan umpan balik dan kejelasan proses tindak lanjut.

Berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dilakukan pada Politeknik Negeri Lhokseumawe (PNL), diperoleh beberapa temuan terkait implementasi sistem whistleblowing:

1. Ketersediaan Sistem Whistleblowing  
PNL telah memiliki kanal pengaduan internal berbasis website, yaitu fitur pengaduan publik melalui laman resmi institusi. Namun, sistem ini belum secara eksplisit menyebutkan istilah "whistleblowing" atau menjamin perlindungan identitas pelapor.
2. Pemahaman Pegawai tentang Whistleblowing  
Dari hasil wawancara dengan 10 orang pegawai dari unsur dosen, staf administrasi, dan pimpinan, diketahui bahwa (a) 70% responden mengetahui adanya saluran pelaporan internal, (b) hanya 30% responden mengetahui istilah "whistleblowing" dan (c) 60% responden menyatakan ragu untuk melapor karena khawatir terhadap dampak sosial atau profesional.
3. Tindak Lanjut Laporan  
Berdasarkan data internal (2022–2024), terdapat total 9 laporan pengaduan, namun hanya 2 yang ditindaklanjuti secara formal melalui pemeriksaan internal. Sebagian besar laporan tidak lengkap identitasnya (anonim) dan tidak memenuhi unsur laporan pelanggaran yang jelas.
4. Sosialisasi Sistem WBS  
Kegiatan sosialisasi belum dilakukan secara intensif. Tidak ada pelatihan atau workshop khusus yang membahas pentingnya whistleblowing sebagai mekanisme pengendalian internal.

Hasil di atas menunjukkan bahwa meskipun secara struktural PNL memiliki sarana pelaporan, sistem whistleblowing belum terimplementasi secara maksimal. Menurut Kaptein (2011), keberhasilan sistem whistleblowing sangat tergantung pada budaya etika organisasi dan kepercayaan pelapor terhadap perlindungan yang diberikan. Sebagian besar pegawai ragu untuk melapor karena kekhawatiran akan retaliasi sosial. Hal ini sesuai dengan temuan Park dan Blenkinsopp (2009) bahwa ketakutan terhadap pembalasan dan minimnya dukungan struktural menjadi penghalang utama whistleblowing.

Dengan minimnya laporan yang ditindaklanjuti dan tidak adanya publikasi hasil pengaduan (dengan tetap menjaga kerahasiaan), maka fungsi whistleblowing sebagai alat transparansi belum berjalan optimal. Sebagaimana dikemukakan Mulgan (2000), akuntabilitas publik memerlukan sistem pelaporan yang dapat dipercaya dan ditindaklanjuti. PNL belum memiliki pedoman operasional atau SOP khusus mengenai whistleblowing. Padahal, menurut ACFE (2022), organisasi dengan sistem WBS formal, kebijakan tertulis, dan perlindungan internal memiliki kemungkinan lebih besar dalam mencegah kerugian akibat fraud.

### **Kesimpulan**

Whistleblowing memiliki peran penting dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi di lingkungan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Namun, implementasinya masih terbatas oleh kurangnya regulasi, rendahnya kepercayaan terhadap sistem pelaporan, dan budaya organisasi yang belum mendukung pelaporan. Membuat kebijakan internal yang jelas mengenai perlindungan pelapor. Mengembangkan sistem pelaporan anonim dan mudah diakses. Melakukan sosialisasi secara berkala mengenai pentingnya whistleblowing. Whistleblowing belum optimal diterapkan di Politeknik Negeri Lhokseumawe karena masih minim regulasi, kurangnya sosialisasi, dan lemahnya perlindungan terhadap pelapor. Padahal, sistem ini sangat potensial dalam

meningkatkan transparansi dan akuntabilitas organisasi. Kedepannya diharapkan Politeknik Negeri Lhokseumawe dapat Merumuskan dan menerbitkan kebijakan internal tentang whistleblowing. Menyediakan platform pelaporan anonim dan aman (misalnya web-based system). Meningkatkan literasi pegawai tentang pentingnya whistleblowing melalui pelatihan. Serta menjamin tindak lanjut dan transparansi dalam penanganan laporan.

#### **Daftar Pustaka**

- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513–530.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: An ever-expanding concept? *Public Administration*, 78(3), 555–573.
- Nasution, M. A. (2021). Whistleblowing System dalam Pendidikan Tinggi: Studi Kasus pada Universitas Negeri Medan. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 6(1), 22–33.
- Nasution, M. A. (2021). Whistleblowing system dalam pendidikan tinggi: Antara harapan dan realita. *Jurnal Akuntabilitas*, 14(2), 45–58.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*.
- OECD (2001). *Public Sector Transparency and Accountability: Making it Happen*.
- Peraturan Menteri PAN-RB No. 37 Tahun 2012 tentang Pedoman Umum Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Transparency International (2022). *Protecting Whistleblowers to Fight Corruption*.
- Transparency International. (2023). *Whistleblowing: A tool for transparency*.
- Undang-Undang No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban.
- Wahyudi, D. (2020). Implementasi Sistem Whistleblowing dalam Organisasi Publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*.