

Implementasi *Whistleblowing System* dalam Meningkatkan Efektivitas Pengaduan Masyarakat (Studi Pada ACRC Korea)

Muhammad Affandi¹, Teguh Kurniawan²

^{1,2}Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Universitas Indonesia
16424, Depok, Jawa Barat

Email Korespondensi : muhammad.affandi87@gmail.com

ABSTRACT

In disclosing allegations of wrongdoings or corruption, an effective whistleblowing reporting and handling system is required as a form of implementing good corporate governance in public services carried out by the government. By conducting a study on the implementation of the complaint system and whistleblowing system at the Anti-Corruption & Civil Rights Commission of Korea (ACRC), this research aims to determine and analyze the implementation of the whistleblowing system and the factors that influence the effectiveness of complaint management. Through a systematic literature review using PRISMA 2020 and organizational capacity analysis by using Douglas Horton's theory, it is concluded that a complaints system must be supported by policies and strategies from top management, human resources, technological infrastructure support, monitoring and evaluation processes, and networks as an effort to increase capacity in order to create a complaint handling system and effective policy. In addition, a policy of reward and protection for whistleblowers is needed which supported both internally and through collaboration with other agencies so that whistleblowers feel safe in reporting suspected wrongdoings.

Keywords: Public Report, Whistleblowing System, Korea ACRC

ABSTRAK

Dalam pengungkapan suatu dugaan penyimpangan maupun korupsi, diperlukan suatu sistem pelaporan dan penanganan *whistleblowing* yang efektif sebagai salah satu bentuk penerapan *good corporate governance* dalam pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah. Dengan melakukan studi atas penerapan sistem pengaduan dan *whistleblowing system* pada *Anti Corruption & Civil Rights Commission* Korea (ACRC), maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi *whistleblowing system* serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan pengaduan. Melalui *systematic literature review* menggunakan PRISMA 2020 dan analisa kapasitas organisasi menggunakan teori Douglas Horton menghasilkan kesimpulan bahwa suatu sistem pengaduan harus didukung dengan kebijakan dan strategi dari pihak manajemen puncak, sumber daya manusia, dukungan infrastruktur teknologi, adanya proses monitoring dan evaluasi, serta jejaring sebagai upaya peningkatan kapasitas agar tercipta sistem penanganan pengaduan dan kebijakan yang efektif. Selain itu, diperlukan kebijakan penghargaan dan perlindungan bagi pelapor yang didukung baik secara internal maupun melalui kerjasama dengan instansi lainnya agar pelapor merasa aman dalam melaporkan dugaan penyimpangan.

Kata Kunci: Pengaduan Masyarakat, *Whistleblowing System*, ACRC Korea

1. Pendahuluan

Pengaduan merupakan salah satu bentuk pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik atas keluhan atau permasalahan yang terjadi pada suatu layanan publik atau kebijakan pemerintah kepada lembaga yang berwenang sebagai peran dalam menciptakan *good governance*. Pengaduan masyarakat juga merupakan salah satu bentuk partisipasi masyarakat dalam pemerintahan yang dapat memperbaiki pelayanan publik dan mengatasi korupsi serta tindakan tidak benar di sektor publik. Melalui pengaduan masyarakat, masalah yang dihadapi oleh masyarakat dapat diketahui oleh pihak yang berkepentingan (dalam hal ini pemerintah) kemudian ditindaklanjuti sesuai dengan kewenangan instansi terkait. Oleh karena itu, pengaduan masyarakat sangat penting untuk memperbaiki sistem pemerintahan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Whistleblowing system merupakan salah satu saluran pengaduan serta sebuah pengungkapan atas suatu dugaan penyimpangan yang dilakukan dengan niat untuk memperbaiki suatu permasalahan maupun memberikan efek penegakan hukum terhadap pejabat atau seseorang yang terlibat. *Whistleblowing system* memberikan alternatif solusi terhadap fenomena korupsi yang kompleks. *Whistleblowing system* meningkatkan akuntabilitas dan transparansi di tempat kerja sehingga mengurangi peluang bagi pengambil kebijakan untuk mengeluarkan diskresi terhadap berbagai kebijakan pemerintah (Taylor, 2019). Hal ini juga meningkatkan persepsi pegawai bahwa tindakannya diawasi oleh pegawai lain di kantor sehingga pihak yang ingin melanggar aturan akan memperhitungkan kembali segala risiko yang mungkin dihadapinya sebelum melakukan pelanggaran. Hal ini juga membuka peluang bagi saksi untuk melaporkan pelanggaran dengan bukti yang cukup kepada otoritas terkait, baik secara internal maupun eksternal (Brough et al., 2021).

ACRC (2022) menjelaskan bahwa Korea Selatan merupakan salah satu negara dengan sistem anti korupsi terbaik dengan skor *Corruption Perception Index* (CPI) 63 dan memiliki lembaga *Anti Corruption & Civil Rights Commission* Korea (ACRC Korea) yang merupakan hasil peleburan lembaga *The Korean Independent Commission Against Corruption* (KICAC), *The Ombudsman of Korea*, dan *The Administrative Appeals Commission* dan merupakan salah satu lembaga yang telah menerapkan sistem penanganan pengaduan dan *whistleblowing system* dengan baik sejak tahun 2001.

Tabel 1.1 Jumlah Laporan Korupsi Yang Diterima Setiap Tahun

Category	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
No. of Cases	2.527	3.735	4.510	3.885	3.758	4.066	7.328	9.435	6.103	9.690	7.300
Monthly Average	211	311	376	324	313	339	610	786	506	808	608

Sumber : ACRC Annual Report 2022

Sejak awal berdirinya *Korean Independent Commission Against Corruption* pada tahun 2002 hingga berubah menjadi *Anti Corruption & Civil Rights Commission* pada tahun 2008, jumlah laporan korupsi yang diterima tercatat terus mengalami peningkatan. Hal ini tidak terlepas dari efektifnya sistem pelaporan dan penanganan pengaduan (*whistleblowing system*) pada *Anti Corruption & Civil Rights Commission*. Di tahun 2001, dibentuk suatu mekanisme pelaporan *whistleblowing* dalam *Anti Corruption Act* yang menyertakan sistem pemberian penghargaan dan mekanisme perlindungan pelapor pada sektor publik Korea. Perubahan tersebut mencakup prosedur pelaporan, informasi terkait proses pelaporan, perlindungan terhadap pembalasan dan dukungan instansi atas niat pelaporan *whistleblowing*. Selanjutnya di tahun 2023, dikarenakan korupsi yang terjadi di berbagai lapisan masyarakat dapat dipantau dan dideteksi secara efektif melalui pelaporan, *Anti Corruption & Civil Rights Commission* berkomitmen memperkuat sistem penanganan pengaduan dengan berbagai kebijakan yang tertuang pada *Act on the Prevention of Corruption and the Establishment and Management of the Anti-Corruption and Civil Rights Commission* (ACRC Act), yang mana salah satunya berupa perlindungan dan penghargaan bagi pelapor yang melaporkan isu korupsi dan kepentingan publik, serta memastikan penanganan kasus perlindungan pelapor dengan cepat. Selain itu, Setelah disahkannya Undang-Undang Anti-Korupsi, Korea memberlakukan *Act on The Protection of Public Interest Whistleblowers* yang telah diberlakukan sejak tahun 2001, dan merupakan salah satu undang-undang perlindungan pelapor yang paling komprehensif di dunia (ACRC, 2022).

Layanan pengaduan masyarakat merupakan bagian yang penting sebagai salah satu pintu utama pemerintah dalam memberikan pelayanan publik, khususnya dalam menindaklanjuti informasi yang berkaitan dengan pemberantasan korupsi sehingga diperlukan penanganan yang efektif oleh suatu lembaga dengan meningkatkan kinerja lembaga tersebut, baik dari sisi internal maupun eksternal. Horton et al., (2003) menyatakan bahwa dimensi pertama yang mempengaruhi kemampuan suatu organisasi/ lembaga yaitu kapasitas yang terdiri dari sumber daya yang dimiliki, pengetahuan, serta sumber daya yang terus dikembangkan oleh organisasi/ lembaga tersebut, sebagai contoh:

- Kepegawaian;
- Infrastruktur, teknologi dan dukungan keuangan;
- Kepemimpinan strategis;
- Manajemen program dan proses
- Jaringan dan hubungan dengan organisasi/ lembaga lain

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik sebuah rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini sehingga akan

menghasilkan kajian yang mendalam terkait bagaimana penanganan pengaduan dan *whistleblowing system Anti Corruption & Civil Rights Commision* Korea. Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana implementasi kebijakan *whistleblowing system* pada *Anti Corruption & Civil Rights Commision* Korea dapat meningkatkan efektivitas penanganan pengaduan masyarakat?

Metode Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *systematic literature review* sesuai dengan *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA). *Systematic literature review* dijabarkan sebagai metode penelitian untuk mengidentifikasi dan menilai secara kritis penelitian yang relevan, serta mengumpulkan dan menganalisis data dari penelitian tersebut (Snyder, 2019). PRISMA 2020 memuat daftar isian pemeriksaan yang mencakup tujuh bagian dengan 27 item dan fase bagan alir (Page et al., 2021).

1. Identifikasi atau *Identification*

Studi *systematic literature review* ini menggunakan sumber utama diantaranya adalah *Taylor & Francis*, *JSTOR*, *Science Direct* dan *ProQuest*. Pemilihan keempat media publikasi jurnal tersebut mempertimbangkan kredibilitas jurnal dan cakupan penelitian yang tersedia terkait topik pengaduan masyarakat (*whistleblowing system*) dan *Anti Corruption & Civil Rights Commision* Korea. Penelusuran basis data menggunakan kombinasi istilah pencarian yang berbeda mencakup 3 topik utama dari studi literatur yaitu pengaduan masyarakat, *whistleblowing system* dan *Anti Corruption & Civil Rights Commision* Korea. Tabel 1 menunjukkan kata kunci yang digunakan ketika mencari artikel yang berkaitan dengan pengaduan masyarakat, *whistleblowing system* dan *Anti Corruption & Civil Rights Commision* Korea. Artikel yang memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian ini harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh peneliti, seperti jenis literatur, bahasa, rentang waktu, dan topik penerlitan. Selanjutnya literatur yang dipilih harus berasal dari pemerintahan atau sektor publik, sehingga masalah dan solusi dari penelitian sejalan dengan subjek administrasi publik. Kualifikasi terakhir, studi harus dilakukan sejak tahun 2013 untuk memastikan bahwa studi yang digunakan masih relevan saat ini, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2. Peneliti dengan seksama menyaring artikel duplikat dari keempat media publikasi. Tabel 1. Kata kunci yang digunakan untuk memproses pencarian literatur yang relevan

Tabel 1.2 Basis Data dan Kata Kunci

Basis Data	Kata Kunci
Taylor & Francis	“public report” OR “whistleblowing system”, “Korea ACRC” OR “e-procurement” AND “public report”, “Korea ACRC” OR “whistleblowing system” AND “Korea ACRC”, “public report” OR “whistleblowing system ” AND “Korea ACRC”
JSTOR	“public report” OR “whistleblowing system”, “Korea ACRC” OR “e-procurement” AND “public report”, “Korea ACRC” OR “whistleblowing system” AND “Korea ACRC”, “public report” OR “whistleblowing system ” AND “Korea ACRC”
Science Direct	“public report” OR “whistleblowing system”, “Korea ACRC” OR “e-procurement” AND “public report”, “Korea ACRC” OR “whistleblowing system” AND “Korea ACRC”, “public report” OR “whistleblowing system ” AND “Korea ACRC”
ProQuest	“public report” OR “whistleblowing system”, “Korea ACRC” OR “e-procurement” AND “public report”, “Korea ACRC” OR “whistleblowing system” AND “Korea ACRC”, “public report” OR “whistleblowing system ” AND “Korea ACRC”

Tabel 1.3 Kriteria Kelayakan dan Pengecualian

Kriteria	Kelayakan	Pengecualian
Jenis literatur	Jurnal penelitian	Buku, bab dari buku, artikel prosiding dan artikel studi literatur
Bahasa	Inggris & Indonesia	Selain Inggris dan Indonesia
Rentang waktu	Antara 2013 - 2023	Kurang dari 2013

Subjek penelitian	Pengaduan masyarakat, <i>whistleblowing system</i> , ACRC Korea	Selain pengaduan masyarakat, <i>whistleblowing system</i> , ACRC Korea
-------------------	---	--

2. Penyaringan atau *Screening*

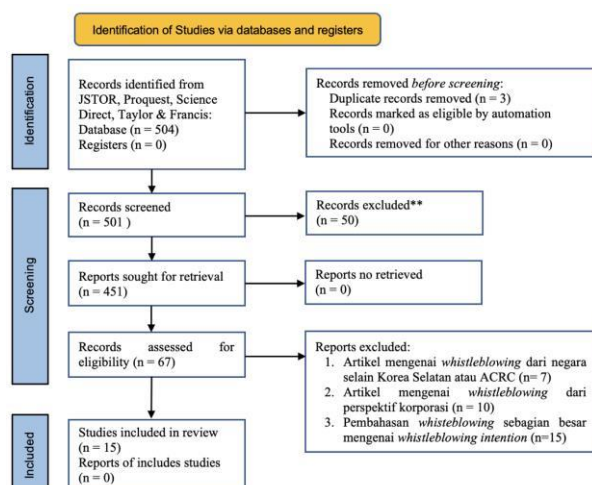
Artikel yang tersisa dari identifikasi dilakukan

penyaringan, pertama adalah menyaring judul dan abstrak artikel yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Kedua adalah penyaringan ketersediaan artikel, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah artikel dapat atau tidak dapat diakses oleh peneliti. Proses terakhir adalah penyaringan artikel secara menyeluruh. Peninjauan artikel secara lengkap untuk menilai kelayakannya untuk disertakan dalam tinjauan sistematis.

3. Penyertaan atau *Included*

Setelah melalui dua tahap, hanya sebagian artikel yang benar-benar memenuhi persyaratan yang dicantumkan. Artikel-artikel tersebut mencakup metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan campuran. Poin penting yang tidak diikutsertakan adalah buku, seri buku, bab dalam buku, artikel prosiding, artikel studi literatur, artikel non-Inggris dan non-Indonesia yang diterbitkan sebelum tahun 2013, dan lokus penelitian yang bersumber dari instansi, kementerian, lembaga pemerintahan.

Gambar 1.1 Bagan alur *systematic literature review* menggunakan PRISMA 2020



Sumber: hasil olahan peneliti

2. Hasil dan Pembahasan

A. Pengaduan Masyarakat dan *Whistleblowing System* Pada *Anti-Corruption Civil Rights Commission* (ACRC) Korea

Anti Corruption & Civil Rights Commission (ACRC) Korea telah mengembangkan dua teknik pengumpulan data, yaitu: *Anti-Corruption Initiative Assessment* (ACIA) dan *Integrity Assessment* (IA). ACIA menilai laporan kinerja diri untuk mengukur

upaya yang dilakukan dalam menerapkan kebijakan antikorupsi di organisasi publik dengan menggunakan kriteria dan indikator salah satunya berupa pencegahan korupsi dan dukungan terhadap terhadap *whistleblowing* (Min, 2019). *Anti Corruption & Civil Rights Commission* memperkuat kerangka kelembagaan untuk melindungi dan mendukung masyarakat yang melaporkan korupsi dan penyimpangan atas kepentingan publik. Selain itu, membantu lembaga pemerintah memproses laporan yang mereka terima dengan lebih efisien. Pelaporan pada *Anti Corruption & Civil Rights Commission* adalah pelaporan suatu pelanggaran kepentingan umum kepada suatu organisasi yang secara khusus bertugas mengawasi pelaporan pelanggaran kepentingan umum oleh siapa saja yang mengetahui bahwa pelanggaran tersebut terjadi atau mungkin akan terjadi untuk memperbaiki pelanggaran tersebut. Hal ini juga mencakup laporan pejabat publik tentang setiap pelanggaran hukum terkait yang ditemukan saat menjalankan tugasnya kepada organisasi pemeriksa, organisasi investigasi, atau Komisi Antikorupsi dan Hak Sipil (ACRC, 2017). Yang dimaksud dengan “pelaporan pelanggaran kepentingan publik” adalah tindakan melaporkan, mengajukan petisi, menginformasikan, mengajukan pengaduan, menuduh, atau memberikan petunjuk investigasi ketika terjadi atau kemungkinan akan terjadi pelanggaran terhadap kepentingan publik. Konsep tersebut mencakup laporan informasi sederhana dan petunjuk investigasi serta mendesak organisasi administratif atau investigasi untuk menjalankan otoritas, menuduh, dan menuntut serta meminta hukuman (ACRC, 2017).

Sistem Pelaporan Pelanggaran Kepentingan Umum (*Whistleblowing System*) diperkenalkan berdasarkan Undang-Undang Perlindungan Pelapor Kepentingan Umum, yang diberlakukan pada tanggal 30 September 2011. Laporan yang diterima melalui Pusat Pelaporan Tipikor dan Pelanggaran Kepentingan Umum ditugaskan ke Divisi Pengolahan Perkara Terlapor dan menjalani proses pemeriksaan serta verifikasi oleh penyidik, penelaahan oleh ketua ajudikasi, dan pembahasan komite internal *Anti Corruption & Civil Rights Commission*. Kemudian, laporan diteruskan ke lembaga terkait untuk ditindaklanjuti, yaitu kasus-kasus yang dianggap memerlukan audit berdasarkan Undang-Undang Dewan Audit dan Inspeksi dirujuk ke Dewan Audit dan Inspeksi, perkara yang menyangkut dugaan tindak pidana atau memerlukan penyidikan dirujuk ke lembaga penyidikan, dan kasus lainnya dirujuk ke badan

pengawas lembaga publik masing-masing (ACRC, 2022).

Organisasi investigasi yang menjadi tujuan pengaduan wajib melaporkan kepada *Anti Corruption & Civil Rights Commission* tentang temuannya dalam waktu 10 hari setelah menyelesaikan audit, investigasi, atau penyelidikan. Setelah menerima hasil audit, investigasi, atau penyelidikan, *Anti Corruption & Civil Rights Commission* harus memberitahukan ringkasan hasil tersebut kepada pelapor dan melaporkan hasilnya kepada Komisi. Jika Komisi menganggap bahwa audit, investigasi, atau penyelidikan yang dilakukan oleh organisasi investigasi tidak cukup, Komisi dapat meminta organisasi tersebut untuk melakukan investigasi ulang, dengan menyebutkan alasan yang masuk akal seperti penyerahan bukti baru.

Tabel 1.4 Jumlah Laporan Korupsi Dibandingkan Yang Dilakukan Penyelidikan

Category	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
No. of Cases	2.527	3.735	4.510	3.885	3.758	4.066	7.328	9.435	6.103	9.690	7.300
Monthly Average	211	311	376	324	313	339	610	786	506	808	608

Category	Total	Notification of Investigation Result			Under Investigation	Corruption Detection Rate (2/1)
		Sub-total (1)	Corruption Detected (2)	Acquitted		
Total	3.448	3.245	2.342	903	203	72,2%

Sumber : ACRC Annual Report 2022

Dengan mekanisme tindak lanjut *whistleblowing system* yang diterapkan pada ACRC tersebut, terlihat bahwa penerusan pengaduan menjadi efektif dengan tingkat deteksi indikasi korupsi mencapai 72% dari total pengaduan yang dilakukan investigasi yaitu sebanyak 3.245 pengaduan setiap tahunnya. Dalam persyaratan formal dalam penerimaan pengaduan pada ACRC, suatu laporan yang disampaikan tanpa informasi pribadi pelapor atau dibuat secara anonim atau dengan nama samaran, tidak akan dianggap sebagai laporan pelanggaran yang sah untuk kepentingan publik. Namun demikian, laporan dibuat secara anonim atau dengan nama samaran, pengungkapan identitas pelapor atau memberitahukan subjek pelapor atas konten yang dilaporkan adalah dilarang.

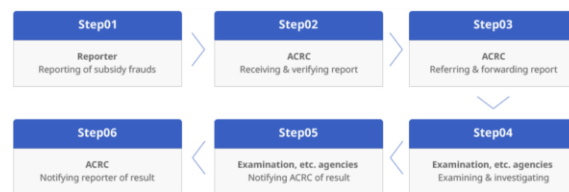
Berdasarkan *Act On The Prevention Of Corruption And The Establishment And Management Of The Anti-corruption And Civil Rights Commission*, bahwa penanganan laporan sebagai *whistleblower* pada ACRC dapat dijelaskan dengan prosedur sebagai berikut:

- 1) Komisi, setelah menerima laporan, dapat memverifikasi hal-hal berikut dari pelapor:
 - Hal-hal yang perlu untuk merinci rincian laporan pelanggaran, seperti informasi pribadi pelapor, serta alasan dan tujuan pelanggaran;
 - Hal-hal mengenai apakah rincian yang dilaporkan
- 2) Komisi dapat meminta pelapor untuk menyampaikan bahan-bahan yang diperlukan

sejauh diperlukan untuk memastikan kebenaran laporan.

- 3) Jika dianggap perlu, maka Komisi dapat menyelidiki setiap hal yang dilaporkan yang diterima, akan merujuk hal tersebut kepada Dewan Audit dan Inspeksi, otoritas investigasi, atau badan pengawas dari lembaga publik terkait.
- 4) Komisi akan menyelesaikan setiap permasalahan yang dilaporkan yang diterima dalam waktu 60 hari sejak tanggal penerimaannya. Dalam hal demikian, apabila dipandang perlu untuk melengkapi hal-hal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) angka 1, jangka waktunya dapat diperpanjang sampai dengan 30 hari.

Gambar 1.2 Proses Pelaporan ACRC



Sumber : ACRC Annual Report 2022

Sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan sistem penanganan laporan pengaduan, ACRC memperkenalkan "*Standart Reporting System for Preventing Conflict of Interest*" di bawah penegakan Undang-Undang Pencegahan Konflik Kepentingan, yang memungkinkan lembaga-lembaga publik di semua tingkatan untuk memproses laporan wajib dan laporan dugaan penyimpangan. "*Clean Portal Corruption and Public Interest Violation Reporting System*" yang terintegrasi juga telah menambahkan fungsi pelaporan secara *online* secara anonim untuk kenyamanan pelapor, dan pengenalan sistem ini ke lembaga-lembaga publik telah diperluas, dengan lebih dari 1.000 lembaga menggunakan sistem ini pada akhir tahun 2022. Di sisi lain, amandemen Undang-Undang tentang Pencegahan Korupsi dan Pembentukan serta Pengelolaan ACRC telah memperkuat kondisi bagi pelapor untuk melaporkan dengan percaya diri.

Sebagai hasil dari upaya ini, terdapat 7.300 laporan korupsi dan 3.266 laporan pelanggaran kepentingan publik diterima pada tahun 2022, dan total 49 tindakan perlindungan, termasuk pemulihan hukuman dan perlindungan informasi pribadi, diambil untuk pelapor tersebut, dan total KRW 6,2 miliar dibayarkan dalam bentuk penghargaan, penghargaan, dan dana bantuan.

B. Kapasitas Penanganan *Whistleblowing System* Pada *Anti Corruption & Civil Rights Commission* Korea

Whistleblowing system yang efektif memerlukan dukungan struktur *good corporate*

governance atau tata kelola perusahaan yang baik (National Audit Office, 2014) dalam hal ini dukungan Pemerintah Korea Selatan dan manajemen *Anti Corruption & Civil Rights Commission* merupakan pilar utama dalam penegakan sistem anti korupsi yang baik melalui sistem penanganan pengaduan yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja *Anti Corruption & Civil Rights Commission* secara kelembagaan dan instansi publik di Korea Selatan pada umumnya. Horton et al. (2003) mengungkapkan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah kapasitas organisasi. Dengan adanya pembangunan kapasitas (*capacity building*) maka diharapkan dapat mewujudkan keberlanjutan suatu sistem maupun kinerja yang lebih baik apabila ditinjau dari aspek efisiensi, efektivitas, responsivitas, dan pembelajaran.

Dalam meningkatkan efektivitas sistem penanganan pengaduan (*whistleblowing system*) pada ACRC, maka dilakukan analisis dan evaluasi terhadap kapasitas organisasi dengan menggunakan dimensi yang ditinjau dari dimensi kapasitas sumber daya (meliputi sumber daya manusia dan sumber daya teknologi), manajemen program, kapasitas kepemimpinan strategik, serta kapasitas manajemen jejaring (*networking and linkage*) yang dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.5 Dimensi Kapasitas Organisasi

Variabel	Dimensi	Subdimensi	Indikator
Organizational Capacity Development	Kapasitas Sumber Daya	Sumber Daya Manusia	1. Adanya program-program peningkatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia oleh organisasi, baik berupa pelatihan/ sertifikasi maupun kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. 2. Adanya komunikasi/ interaksi antar sumber daya manusia dalam organisasi sebagai upaya berbagi pengalaman.
		Sumber Daya Teknologi	Ketersediaan dan pemanfaatan sumber daya teknologi yang memenuhi kebutuhan organisasi
	Kapasitas Manajemen	Program dan Proses Manajemen	1. Pelaksanaan penyusunan rencana kegiatan organisasi terkait program, kebijakan, sistem, maupun prosedur yang akan dilakukan oleh organisasi 2. Kesesuaian antara pelaksanaan program/kegiatan, kebijakan, sistem, prosedur dengan yang direncanakan sebelumnya
		Kepemimpinan Strategik	1. Peran pemimpin dalam pembuatan visi, misi, rencana strategis organisasi 2. Peran pemimpin dalam mengarahkan, memobilisasi, dan mengembangkan organisasi
	Jejaring (<i>networking and linkage</i>)	Adanya kerja sama yang melibatkan unsur antar organisasi internal/eksternal	

Sumber: Horton et al., (2003)

1) Sumber Daya Manusia

Organisasi ACRC terdiri dari 15 anggota, Ketua, Wakil Ketua, dan Komisaris diangkat atau ditugaskan menurut kualifikasi yang ditentukan oleh undang-undang. Masing-masing dari tiga Wakil Ketua

membantu Ketua dalam menangani laporan pengaduan, menangani antikorupsi, dan menjalankan *Central Administrative Appeals Committee* (CAAC). Sekretaris Jenderal bertugas menangani urusan administrasi serta mengarahkan pegawai yang saat ini berjumlah 566 (ACRC, 2022). Sebagai peran Pemerintah Korea Selatan dalam memberantas korupsi, selanjutnya didirikan *Anti Corruption Training Institute* (ACTI) pada tahun 2007 yang juga merupakan pen jembatan antara sektor publik dengan sektor swasta untuk mempromosikan dan membangun integritas dengan caramembangun sumber daya manusia. Selain itu, *Anti Corruption & Civil Rights Commission Hiring- Irregularity Reporting Center* telah memulai program baru dalam 'perbaikan kelembagaan untuk perekrutan yang adil', 'pendidikan khusus', dan 'konsultasi mengenai peraturan perekrutan' untuk pencegahan proaktif penyimpangan perekrutan, serta menerapkan langkah-langkah pasca-deteksi seperti 'investigasi komprehensif terhadap praktik perekrutan' dan 'penanganan kasus yang dilaporkan,' untuk membangun sistem manajemen dan pengawasan berkelanjutan untuk menjamin keadilan pada sumber daya manusia yang dimiliki.

Brown et al., (2023) menyebutkan bahwa dalam penerapan *whistleblowing* pada sektor publik maka diperlukan prinsip utama, yaitu :1) mendukung pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) demi kepentingan publik dengan memfasilitasi pengungkapan pelanggaran; 2) untuk memastikan bahwa pengungkapan kepentingan publik dinilai dengan benar dan, jika perlu, diselidiki dan ditindaklanjuti; 3) untuk memastikan bahwa seseorang yang melakukan pengungkapan kepentingan publik terlindungi dari kerugian dan pembalasan.

Selain pelatihan dan edukasi terhadap pegawai ACRC sendiri, juga diperlukan edukasi kepada pelapor dan masyarakat agar sadar dan memiliki kemauan dalam melaporkan dugaan korupsi. Pendidikan dan pelatihan dapat membantu para pelapor untuk merasionalisasikan keputusan sulit untuk melaporkan suatu pelanggaran, dan memberikan pembenaran terhadap konsekuensi dari pelaporan pelanggaran. Pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk menghindari korupsi. Dalam program pendidikan dan pelatihan ini, komitmen politik dan kemauan untuk menentang korupsi memainkan peran yang sangat penting (Previtali & Paola, 2022).

2) Sumber Daya Teknologi

Efektivitas penanganan *whistleblowing* ditentukan dengan prosedur, teknologi dan media yang digunakan untuk mempermudah pelapor dalam menyampaikan laporan dan mengurangi biaya. Pemerintah atau dalam hal ini *Anti Corruption & Civil Rights Commission* perlu memperhatikan dalam pengelolaan akses terhadap pelaporan tersebut untuk meningkatkan kesadaran kepada pelapor atas pelaporan dugaan penyimpangan (Cho & Hyun, 2015).

Sebagai bagian dari upaya meningkatkan sistem penanganan laporan pengaduan, ACRC memperkenalkan “*Standart Reporting System for Preventing Conflict of Interest*” di bawah penegakan Undang-Undang Pencegahan Konflik Kepentingan, yang memungkinkan lembaga-lembaga publik di seluruh tingkatannya dapat menanganakan laporan pengaduan dan pelaporan pelanggaran. “*Clean Portal Corruption and Public Interest Violation Reporting System*” yang terintegrasi juga telah menambahkan fungsi pelaporan secara *online* secara anonim untuk kenyamanan pelapor, dan pengenalan sistem ini ke lembaga-lembaga publik telah diperluas, dengan lebih dari 1.000 lembaga menggunakan *Clean Portal* tersebut pada akhir tahun 2022 (ACRC, 2022). Penelitian oleh Suprianto (2023) menjelaskan bahwa penerapan teknologi informasi merupakan indikator pelayanan publik, penerapan teknologi informasi tersebut mencakup aktivitas yang saling berkaitan yaitu pengolahan data, pengelolaan informasi, dan sistem manajemen. Perkembangan teknologi informasi serta penerapan konektivitas internet ke dalam tata kelola pemerintah diharapkan mampu mengatasi berbagai macam persoalan melalui peningkatan efisiensi, inovasi, produktivitas, perluasan jangkauan dan penghematan biaya.

3) Kapasitas Program dan Proses Manajemen Beberapa indikator program sebagai upaya pemberantasan korupsi telah dijalankan secara efektif oleh ACRC. Sebagai upaya pencegahan, terdapat program *anti-corruption training, integrity assessment, code of conduct for Public Official, dan corruption risk assessment*. Selanjutnya sebagai upaya penindakan, terdapat sistem penanganan laporan korupsi, *detection of violance of code of conduct* dan perlindungan serta penghargaan bagi *whistleblower*. Selain memudahkan warga negara untuk membuat laporan korupsi dan pelanggaran kepentingan publik, serta membantu lembaga pemerintah memproses laporan yang mereka terima dengan lebih efisien, ACRC semakin memperkuat kerangka kelembagaan untuk melindungi dan mendukung mereka yang melaporkan korupsi dan pelanggaran kepentingan publik. ACRC, sebagai organisasi terdepan dalam inisiatif anti-korupsi pemerintah, telah memimpin reformasi anti-korupsi dan keadilan untuk mewujudkan masyarakat yang transparan dan adil. Komisi memfokuskan upayanya pada perbaikan kebijakan untuk membantu reformasi antikorupsi mengakar di masyarakat sipil dan kehidupan masyarakat sehari-hari.

Baljija & Min (2023) melakukan penelitian mengenai efektivitas perlindungan terhadap *whistleblower* di Korea Selatan dan Republik Kosovo. Dalam penelitian tersebut dianalisis bahwa selain pentingnya memberlakukan undang-undang yang berkualitas tinggi mengenai perlindungan pelapor, langkah-langkah tambahan yang efektif mencakup implementasi undang-undang yang tepat waktu,

ketidakberpihakan ketika menunjuk mekanisme kelembagaan dan pejabat untuk melindungi pelapor, dan transparansi yang lebih besar dalam bentuk penyediaan data dari berbagai pihak. Dalam mengukur suatu perlindungan pelapor diperlukan beberapa indikator, yaitu: jaminan kedudukan, keamanan fisik, kerahasiaan, pencegahan kerugian, perintah untuk tidak melakukan pembalasan, hak untuk pindah, hak istimewa mutlak terhadap pencemaran nama baik, ganti rugi terhadap proses perdata dan pidana, penghargaan, dan tindakan lain-lain.

4) Kapasitas Kepemimpinan Strategis

Dengan dukungan pimpinan sertapemerintahan Korea Selatan sejak didirikannya ACRC, program yang telah dijalankan telah berhasil membawa Korea Selatan menjadi salah satu negara dengan penerapan program antikorupsi terbaik. ACRC (2022) menjelaskan bahwa, beberapa strategi yang dijalankan melalui paradigma baru ACRC yaitu :1) menyelenggarakan Dewan Kebijakan Anti Korupsi yang diketuai oleh Presiden; 2) fokus pada kejahatan serius termasuk penyuapan, penggelapan, pelanggaran kepercayaan; 3) Meningkatkan upaya pemberantasan korupsi di industri pertahanan, penyalahgunaan jabatan & kolusi di sektor swasta; serta 3) membentuk komite kemitraan publik-swasta melawan korupsi.

Beberapa amandemen dan Undang-Undang tentang Pencegahan Korupsi dan Pembentukan serta Pengelolaan Komisi Pemberantasan Korupsi dan Hak-Hak Sipil (UU ACRC) telah memperkuat kondisi bagi pelapor untuk melaporkan dengan percaya diri. Undang-undang ACRC memperbolehkan perwakilan pengacara yang tidak menggunakan nama asli (secara anonim) ketika melaporkan korupsi, memperluas cakupan pengurangan tanggung jawab bagi pelapor, memperkenalkan sistem dana bantuan darurat yang membayarkan dana bantuan kepada pelapor terlebih dahulu dan berunding setelahnya, dan memperluas dasar bagi dana bantuan. Sebagai hasil program tersebut, 7.300 laporan korupsi dan 3.266 laporan pelanggaran kepentingan publik diterima pada tahun 2022, dan total 49 tindakan perlindungan, termasuk pemulihan hukuman dan perlindungan informasi pribadi, diambil untuk pelapor tersebut, dan total KRW 6,2 miliar dibayarkan dalam bentuk penghargaan, penghargaan, dan dana bantuan (ACRC, 2022).

5) Kapasitas Jejaring (*Networking and linkage*)

Anti Corruption & Civil Rights Commision berfungsi sebagai jendela komunikasi antara pemerintah dan masyarakat, mengelola beragam platform digital untuk keterlibatan dan komunikasi publik, termasuk *e-People, People's Idea Box*, dan lain sebagainya. Pemerintah juga mengatur langkah-langkah anti korupsi yang komprehensif di tingkat nasional, membantu lembaga-lembaga pemerintah terkait dalam menerapkan langkah-langkah untuk menilai tingkat integritas pejabat tinggi publik, dan melindungi serta memberi

penghargaan kepada mereka yang melaporkan dugaan korupsi (Kalinowski T, 2016). *Anti Corruption & Civil Rights Commission* secara aktif mendukung perbaikan kebijakan di semua tingkatan dengan menganalisis data pengaduan mengenai kebijakan utama pemerintah dan isu-isu sosial seperti keamanan lokasi konstruksi, alokasi sekolah menengah, dan pasar tradisional. ACRC juga menerbitkan "Suara Rakyat," sebuah laporan mingguan dan bulanan mengenai tren pengaduan yang diperoleh dari analisis data besar, dan memberikannya kepada lebih dari 1.270 organisasi untuk digunakan dalam pembuatan dan implementasi kebijakan. Selain itu, untuk meningkatkan sistem antikorupsi pada instansi publik lainnya di Korea Selatan, ACRC mempunyai hak untuk mengevaluasi kinerja penerapan antikorupsi pada organisasi publik yang saat ini berjumlah 183 lembaga/ instansi. Organisasi publik menyampaikan laporannya mengenai pelaksanaan tindakan antikorupsi setiap bulan November. Setelah menerima laporan kinerja dari organisasi publik, ACRC dan pakar eksternal mengevaluasi laporan tersebut dan memberikan nilai dari A hingga D. Nilai A mencerminkan tingkat implementasi kebijakan antikorupsi yang tinggi, dan nilai D mencerminkan tingkat kebijakan anti korupsi yang rendah (Min, 2019). Undang-undang perlindungan pelapor digunakan untuk melindungi pelapor dari tindakan pembalasan. Selain itu, undang-undang ini bertujuan untuk menumbuhkan kesediaan pelapor untuk melaporkan dugaan penyimpangan dan korupsi, sehingga dapat meningkatkan deteksi dan pencegahan aktivitas yang menyimpang (Metchenberg et al., 2020). Dalam membangun jejaring internasional, pemerintah Korea Selatan khususnya ACRC melakukan kerjasamadengan berbagai pemerintah dan lembaga antikorupsi dan tergabung dalam *Asset Recovery Interagency Network Asia Pacific* (ARIN-AP) yang merupakan jaringan bagi investigator untuk pemulihan aset di wilayah Asia Pasifik yang terdiri dari negara anggota, yaitu Australia, Indonesia, Jepang, Korea, New Zealand, Thailand, CARIN dan UNODC.

Sistem pelaporan pelanggaran dapat diperkuat dengan menciptakan kerangka hukum yang melindungi pelapor dan menjadikan penanganan kasus yang terungkap melalui sistem pelaporan pelanggaran menjadi lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Sebagai bagian dari perlindungan hukum, jaminan kerahasiaan dan anonimitas harus dijaga. Selain itu, diperlukan juga budaya organisasi yang mendukung. Penelitian lebih lanjut (Smaili et al., 2022) menjelaskan bahwa sebagian besar peraturan pada negara lain hanya berfokus pada perlindungan pelapor, namun hal ini juga dapat memberikan lebih banyak kewenangan kepada instansi penerima laporan dan juga perlindungan. Dalam membuat kebijakan juga perlu mempertimbangkan penerapan peraturan untuk perlindungan kepada pegawai penerima pengaduan, terlepas dari sifat organisasinya (swasta, publik, nirlaba) dimana perlindungan ini dapat melindungi penerima laporan

dan menjamin independensi atas pengaruh pihak lain. Sehingga efektivitas pelaporan dugaan penyimpangan dapat ditingkatkan.

Di tingkat lanjut, perlu dilakukan penguatan dan sosialisasi prosedur (pedoman) dan operasional sistem *whistleblowing*. Selanjutnya, perlu adanya perbaikan sistem akuntabilitas lembaga yang menangani sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing system*). Selain dilakukannya sosialisasi, dibutuhkan juga tindakan evaluasi dan monitoring dari pelaksanaan pelayanan online, sehingga para petugas bisa lebih memahami setiap kelemahan dari aplikasi (Pasciana et al., 2024). Pada tingkat mikro, pelatihan bagi para pejabat dan pegawai negeri sipil dapat dilakukan untuk memperkuat kesadaran mereka akan peran pejabat dan peran strategis pegawai dalam sistem *whistleblowing*.

Tantangan Dalam Penanganan *Whistleblowing System*

Korea Selatan telah menerapkan berbagai institusi untuk melindungi pelapor, namun masih terdapat pertanyaan apakah langkah-langkah tersebut berjalan dengan baik. Pelapor mungkin merasa bahwa ketentuan yang telah dibuat oleh Pemerintah tidak cukup untuk melindungi pelapor (Baljija & Min, 2023). Adapun permasalahan yang sering timbul dalam penerapan *whistleblowing system* antara lain: 1) instansi publik yang ada telah memiliki *whistleblowing system* dalam bentuk aplikasi penerimaan melalui berbagai media namun tidak ada yang melapor; 2) Pegawai pada suatu organisasi bersifat permisif, melihat atau mengetahui adanya praktik tindak pidana korupsi namun enggan untuk melaporkan; 3) Pegawai takut melaporkan karena khawatir identitasnya akan diketahui dan mendapatkan ancaman baik karir, fisik dan hukum; 4) Pegawai enggan melaporkan karena tidak ada tindak lanjutnya dan pelaku tidak dikenakan hukuman apapun. Tantangan selanjutnya adalah masih kurangnya kapasitas sumber daya dalam menangani laporan pengaduan, lemahnya monitoring dan otoritas dari Pimpinan Tertinggi, lemahnya perlindungan terhadap pelapor dan seringkali kurangnya informasi dan pemahaman pelapor atas prosedur pelaporan dugaan penyimpangan menjadi kendala dalam penanganan *whistleblowing system*, sehingga pemerintah (ACRC) perlu menyediakan informasi yang jelas mengenai kebijakan penanganan pengaduan serta secara transparan menginformasikan tindak lanjut atas laporan tersebut, khususnya kepada pelapor anonim (Resimic, 2021).

Cooper (2021) menjelaskan bahwa bahwa peran birokrasi dalam pemberantasan korupsi dengan berfokus pada mekanisme pelaporan dugaan penyimpangan (*whistleblowing*), maka penting untuk diingat bahwa faktor pegawai kemungkinan besar dapat mengurangi korupsi melalui lebih dari satu mekanisme. Aspek pegawai yang tidak memiliki hubungan langsung dengan pelaporan pelanggaran dalam penelitian ini, seperti penghargaan dan komitmen organisasi, mungkin

masih dapat mengurangi korupsi, namun hal ini dapat dilakukan melalui mekanisme lain.

3. Kesimpulan

Kegiatan utama dari penanganan *whistleblowing system* adalah menerima laporan pelanggaran; melakukan penilaian terhadap laporan dugaan pelanggaran; menangani laporan pelanggaran; serta menyelesaikan atau menutup laporan pelanggaran. Sebagai sebuah sistem manajemen, maka perlu didukung dengan kebijakan dari manajemen puncak, sumber daya (antara lain SDM, keuangan, informasi teknologi, keahlian khusus, infrastruktur organisasi, investigasi, keahlian hukum, dan pengembangan dan pelatihan profesional), sistem informasi dan teknologi yang terdokumentasi secara efektif, serta adanya proses Monitoring dan evaluasi, tinjauan serta rencana perbaikan dan peningkatan yang berkelanjutan sebagai bentuk evaluasi kinerja.

Dengan menggunakan dimensi pengembangan kapasitas, dapat diketahui bahwa *Anti Corruption & Civil Rights Commission* membangun *whistleblowing system* dengan langkah utama menyiapkan sarana dan kebijakan yang dapat mendukung pemerintah dalam upaya pencegahan dan pemberantasan korupsi. Sumber daya manusia dan teknologi merupakan pilar awal dalam membendung kapasitas *whistleblowing system* agar pelayanan publik dalam dimensi pelaporan dapat dilayani secara maksimal dalam mendeteksi pelanggaran. Selanjutnya, dalam dimensi kapasitas manajemen dilakukan program penanganan pengaduan melalui kebijakan-kebijakan pemerintah serta membangun jejaring dengan lembaga lainnya untuk meningkatkan sistem pengaduan dan kesadaran atas pelaporan dugaan pelanggaran. Penelitian Chang & Mark (2017) terhadap penerapan *whistleblowing* di Korea Selatan menunjukkan bahwa Undang-undang antikorupsi dan implementasi kebijakan *Anti Corruption & Civil Rights Commission* cukup efektif dalam mempublikasikan pentingnya pelaporan *whistleblowing* dan meningkatkan pengetahuan tentang mekanisme yang tersedia, namun masih terdapat tantangan terhadap upaya pemerintah Korea dalam mendorong pegawainya untuk melaporkan korupsi dengan mempromosikan dukungan organisasi serta perlindungan kepada pelapor.

Berkaca dengan pencapaian *Anti Corruption & Civil Rights Commission* Korea melalui keterkaitan 4 fungsi intinya, yaitu penanganan pengaduan, pencegahan korupsi, penyesuaian administratif, dan perbaikan kelembagaan, ditunjukkan dalam keberhasilan Korea Selatan dalam melakukan upaya pembangunan sistem pengaduan yang dapat membantu pemerintah dalam aksi pencegahan dan pemberantasan korupsi. Berdasarkan tahapan penguatan kapasitas *whistleblowing system* yang dilakukan oleh Korea ACRC (2022), maka poin penting yang dilakukan diantaranya sebagai berikut:

1. Penguatan Sistem Perlindungan dan Penghargaan Pelapor serta Peningkatan Kesadaran
2. Perlindungan bagi Pelapor
3. Penghargaan bagi Pelapor Korupsi dan Kepentingan Umum

Pengembangan *whistleblowing system* yang efektif dan sistematis dipandang perlu untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik dan menciptakan integritas di seluruh lembaga publik. *Whistleblowing system* juga harus memberikan jaminan perlindungan pelapor dengan mempertimbangkan elemen-elemen kunci yang dikategorikan ke dalam beberapa aspek yang mencakup budaya manusia dan etika, kebijakan, payung hukum, dan struktur organisasi beserta proses dan strukturnya. Untuk menjamin efektifnya sistem pengaduan, maka perlindungan pelapor harus tetap menjadi prioritas lembaga pemerintah sebagai kunci utama dalam implementasi *whistleblowing system*. Semakin banyaknya sosialisasi pemerintah kepada masyarakat atas kesadaran pelaporan dugaan pelanggaran, serta pelatihan yang memadai kepada pegawai yang menangani pengaduan dapat meningkatkan kesadaran individu akan kode etik dan hukum serta mendorong pemberian informasi pelaporan dugaan korupsi (*whistleblowing*) secara sukarela.

Daftar Pustaka

- ACRC. (2022). ACRC Annual Report 2022. *Anti Corruption & Civil Rights Commission* Korea
- ACRC. (2017). Manual on The Handling of Public Interest Reports and Protection of Public Interest Whistleblowers.
- Baljija, S. K., & Min, K. S. (2023). Evaluating the effectiveness of whistleblower protection: A new index. *Data & Policy*, 5. <https://doi.org/10.1017/dap.2023.20>
- Brough, P., Lawrence, S. A., Tsahuridu, E., & Brown, A. J. (2021). The effective management of whistleblowing: The whistleblowing response model. In *Handbook on Management and Employment Practices*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-03024936-6_20-1
- Brown A.J., Paul Latimer, John Mcmillan & Chris Sheeler. (2023). Best Practice Whistleblowing Legislation for The Public Sector: The Key Principles. ANU Press
- Cooper, C. A. (2021). 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>
- Cho, Yoon Jik., & Hyun Jin Song. (2015). Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44, 450–472.

- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., Duong, L. T. (2003). Evaluating Capacity Development : Experiences from research and development organizations around the world. The Netherlands: International Service for National Agricultural Research (ISNAR)
- Kalinowski, T. (2016). Trends and mechanisms of corruption in South Korea. *The Pacific Review*, 29(4), 625–645. <https://doi.org/10.1080/09512748.2016.1145724>
- Maulida, W. Y., and B. I. Bayunitri. (2021). The Influence of Whistleblowing System Toward Fraud Prevention. *International Journal of Financial, Accounting, and Management* 2 (4).
- Mechtenberg, L., Muehlheusser, G., & Roider, A. (2020). Whistleblower protection: Theory and experimental evidence. *European Economic Review*, 126, 103447. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2020.10344>
- Min, Kyoung-sun. (2019). The Effectiveness of Anti Corruption Policies: Measuring The Impact of Anti Corruption Policies on Integrity in The Public Organizations of South Korea. <https://doi.org/10.1007/s10611-019-09814-z>
- National Audit Office. (2014). Making a Whistleblowing Policy Work. London.
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2018). Strengthening the effectiveness of whistleblowing system. *Journal of Financial Crime*, 25(1), 140–154. <https://doi.org/10.1108/jfc-11-2016-0069>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., Moher, D. (2021, March 29). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2007). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929–939. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9603-1>
- Pasciana, Rostiena., Ieke Sartika Iriany., Arip Hilman Muhtadi. (2024). Efektivitas Pelayanan Berbasis Online Sistem Antrian Terpadu (SISTER) di Plasa Telkom Garut. *Jurnal Pemerintahan dan Ilmu Politik* Vol.9
- Previtali, P., & Cerchiello, P. (2021). Organizational Determinants of Whistleblowing. A Study of Italian Municipalities. *Public Organization Review*, 22(4), 903–918. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00554-0>
- Resimic, Milos. (2021). Institutional Arrangements for Whistleblowing: Challenges and Best Practices. Transparency International
- Smaili, N., Vandekerckhove, W., & Arroyo Pardo, P. (2022). Handling Whistleblowing Reports: The Complexity of the Double Agent. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05176-0>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Su, Xuhong., & Xing Ni. (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>
- Suprianto, Bambang. (2023). *Literature Review. Penerapan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. Jurnal Pemerintahan dan Ilmu Politik* Vol.8 No.2
- Taylor, J. (2019). What Causes Employees to Whistle While They Work? Factors Affecting Internal Whistleblowing in the Australian Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 78(4), 497–515. <https://doi.org/10.1111/14678500.12401>
- Yongjin Chang, Mark Wilding & Min Chul Shin. (2017). Determinants of Whistleblowing Intention: Evidence from the South Korean Government, *Public Performance & Management Review*. DOI: 10.1080/15309576.2017.1318761