

Efek Deteren Mekanisme Whistleblowing, Budaya Tata Kelola Perusahaan, dan Machiavellianisme dalam Konteks Perusahaan Indonesia

Yunita Altin Natanael¹, Edi Jamaris²

Fakultas Ekonomi, Universitas Gunung Leuser

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 27 Juli 2025

Revised: 14 Agustus 2025

Accepted: 28 Agustus 2025

Keywords:

Tata Kelola Perusahaan;

Etika;

Pencegahan Penipuan;

Machiavellianisme;

Pengungkapan Pelanggaran

Correspondence:

Yunita Altin Natanael

Yunitaalthin85@gmail.com

ABSTRACT

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana mekanisme whistleblowing, budaya tata kelola perusahaan, dan Machiavellianisme berkontribusi terhadap persepsi pencegahan perilaku tidak etis dalam organisasi-organisasi di Indonesia. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dengan menggunakan tinjauan pustaka atas studi empiris dan konseptual yang diterbitkan antara tahun 2015 dan 2025. Pembahasan dibingkai melalui lensa Teori Pencegahan, dengan penekanan pada interaksi antara struktur organisasi dan sifat-sifat individu. Studi ini menyoroti bahwa sistem whistleblowing sering kali terhambat oleh rasa takut akan pembalasan, budaya etika yang lemah, dan resistensi strategis dari individu-individu dengan tingkat Machiavellian tinggi. Budaya tata kelola perusahaan berfungsi sebagai sinyal etika yang memperkuat atau melemahkan keterlibatan moral karyawan. Machiavellianisme menghadirkan tantangan psikologis terhadap internalisasi norma-norma etika. Organisasi harus menyelaraskan mekanisme struktural dengan budaya etika untuk membangun kepercayaan dalam sistem pelaporan. Konsistensi kepemimpinan, koherensi budaya, dan penyaringan preventif terhadap sifat-sifat berisiko tinggi sangat penting untuk menumbuhkan ketahanan etika. Studi ini menyediakan kerangka konseptual terpadu yang menggabungkan etika organisasi, ciri-ciri kepribadian, dan konteks sosial budaya dalam perusahaan-perusahaan Indonesia

This study aims to explore how whistleblowing mechanisms, corporate governance culture, and Machiavellianism contribute to the perceived deterrence of unethical behaviour within Indonesian organisations. A qualitative descriptive approach is employed using a literature-based review of empirical and conceptual studies published between 2015 and 2025. The discussion is framed through the lens of Deterrence Theory, with emphasis on the interplay between organisational structure and individual traits. The study highlights that whistleblowing systems are often hindered by fear of retaliation, weak ethical culture, and strategic resistance from high-Machiavellian individuals. Corporate governance culture functions as an ethical signal that either reinforces or weakens employees' moral engagement. Machiavellianism presents a psychological challenge to the internalisation of ethical norms. Organisations must align structural mechanisms with ethical culture to build trust in reporting systems. Leadership consistency, cultural coherence, and preventive screening of high-risk traits are essential for fostering ethical resilience. This study provides an integrated conceptual framework that combines organisational ethics, personality traits, and socio-cultural context within Indonesian companies

This is an open-access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Pendahuluan

Kecurangan dalam organisasi terus menjadi masalah yang signifikan, sangat memengaruhi kepercayaan pemangku kepentingan dan keberlanjutan jangka panjang. Asosiasi Pemeriksa Kecurangan

Bersertifikat (ACFE) melaporkan bahwa sekitar 5% pendapatan bisnis global hilang akibat penipuan setiap tahunnya, dengan perkiraan kerugian mencapai US\$4,7 triliun (ACFE, 2022). Di Indonesia, sektor perbankan merupakan salah satu industri yang paling terdampak, dengan kontribusi sebesar 22,30% dari kasus penipuan yang dilaporkan. (Santi dan Wafa, 2024) Meskipun terdapat berbagai kerangka regulasi dan pengendalian internal, praktik penipuan masih marak, termasuk manipulasi laporan keuangan dan penyalahgunaan aset. Persistensi ini menunjukkan bahwa pendekatan struktural saja mungkin tidak cukup untuk menangani perilaku tidak etis secara efektif.

Sistem whistleblowing telah menjadi instrumen kunci dalam mendeteksi dan mencegah penipuan dalam organisasi. Studi menunjukkan bahwa lebih dari 40% kasus penipuan terungkap melalui laporan whistleblower, mengungguli metode audit internal maupun eksternal. (Widyadhana dkk., 2025) Namun, efektivitas whistleblowing seringkali terhambat oleh ketakutan akan pembalasan, yang membuat individu enggan melaporkan pelanggaran yang diamati. Tindakan pembalasan berkisar dari pengucilan sosial hingga kemunduran karier, membuat calon whistleblower enggan untuk bersuara. Kondisi seperti itu melemahkan peran whistleblowing sebagai pilar transparansi dalam tata kelola perusahaan.

Untuk memperkuat praktik whistleblowing, berbagai organisasi telah mulai menerapkan mekanisme penghargaan dan sanksi. Kebijakan penghargaan dirancang untuk memotivasi pelaporan, sementara sanksi dimaksudkan untuk mengomunikasikan kewajiban moral untuk melaporkan pelanggaran. (Lowe dan Reckers, 2024) Namun, keberhasilan pendekatan-pendekatan ini masih diperdebatkan di antara para akademisi. Beberapa temuan menunjukkan bahwa sanksi lebih efektif daripada penghargaan dalam memperkuat norma-norma pelaporan, terutama dalam situasi di mana standar etika dilembagakan (Chen, Nichol, & Zhou, 2017). Meskipun demikian, mekanisme-mekanisme ini memerlukan evaluasi kontekstual, terutama dalam budaya kolektivistis seperti Indonesia.

Budaya tata kelola perusahaan juga memainkan peran penting dalam mendorong pencegahan perilaku tidak etis. Organisasi dengan budaya tata kelola yang kuat cenderung mendorong tingkat pelaporan internal yang lebih tinggi karena meningkatnya persepsi pengawasan dan akuntabilitas. (Brink dkk., 2018) Lingkungan yang benar-benar etis membantu menginternalisasi whistleblowing sebagai perilaku normatif di tempat kerja. Sebaliknya, perusahaan yang hanya "berbicara omong kosong" tanpa menunjukkan praktik etis sering menghadapi skeptisisme dan penolakan perilaku. Oleh karena itu, menilai budaya tata kelola sangat penting dalam memahami bagaimana iklim etis memengaruhi pencegahan penipuan.

Selain faktor organisasi, ciri-ciri kepribadian individu juga memengaruhi respons terhadap skenario yang tidak etis. Salah satu ciri tersebut adalah Machiavellianisme, yang dicirikan oleh manipulasi, penipuan strategis, dan pengabaian norma-norma etika. (Fadillah dan Misra, 2024) Individu dengan kecenderungan Machiavellian tinggi cenderung lebih menoleransi atau merasionalisasi perilaku buruk, dan kurang terpengaruh oleh kebijakan organisasi. Mereka mungkin menafsirkan insentif atau sanksi whistleblowing melalui sudut pandang kepentingan pribadi, sehingga mengurangi dampak perilaku mereka. Memahami sifat-sifat tersebut penting dalam mengevaluasi bagaimana kecenderungan pribadi berinteraksi dengan etika organisasi.

Penelitian ini didasarkan pada Teori Deterrence, yang menyatakan bahwa individu cenderung tidak melakukan pelanggaran ketika biaya yang dirasakan lebih besar daripada manfaat yang diharapkan. (Berger dkk., 2017) Dalam lingkungan organisasi, peningkatan risiko yang dipersepsikan—melalui sistem pelaporan dan budaya etika—dapat berfungsi untuk mencegah tindakan tidak etis. Yang penting, risiko yang dipersepsikan, alih-alih risiko aktual, memainkan peran yang lebih substansial dalam membentuk niat perilaku (Nagin, 2013). Oleh karena itu, strategi pencegahan harus berfokus pada penguatan persepsi akuntabilitas. Teori Deterrence menawarkan perspektif teoretis untuk mengkaji mekanisme psikologis ini.

Literatur sebelumnya mendukung relevansi mekanisme pencegahan dalam pengurangan penipuan. (Lowe dan Reckers, 2024) menemukan bahwa ketentuan pengungkapan pelanggaran berdasarkan Undang-Undang Dodd-Frank dikaitkan dengan berkurangnya salah saji keuangan. Demikian pula, (Berger dkk., 2017) menyoroti dampak undang-undang penipuan terhadap perilaku organisasi. Namun, masih ada kekhawatiran mengenai potensi insentif moneter untuk mengikis motivasi moral intrinsik. (Berger dkk., 2017) Penelitian oleh (Lowe dan Reckers, 2024) menunjukkan bahwa sanksi dapat mengungguli imbalan dalam mendorong perilaku pelaporan. Wawasan ini memberikan dukungan mendasar untuk mengkaji elemen-elemen pencegahan secara lebih holistik.

Dalam konteks Indonesia, penelitian telah mengakui pentingnya sistem pengaduan pelanggaran dan budaya tata kelola dalam memerangi penipuan. (Santi dan Wafa, 2024) menegaskan pentingnya peran mekanisme whistleblowing di perbankan, dengan syarat ada komitmen organisasi. (Widyadhana dkk., 2025) juga menekankan pengaruh dukungan dan perlindungan organisasi bagi pelapor pelanggaran. Meskipun demikian, literatur jarang mengkaji bagaimana sistem ini beroperasi dalam kerangka budaya dan

psikologis tertentu. Masih diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai dinamika yang membentuk pengungkapan pelanggaran di Indonesia.

Kesenjangan yang menonjol dalam literatur terletak pada belum adanya analisis terpadu yang menggabungkan ketentuan whistleblowing, budaya tata kelola, dan Machiavellianisme. Interaksi antara struktur organisasi dan disposisi individu belum sepenuhnya dieksplorasi. Selain itu, terdapat kelangkaan penelitian kualitatif yang mengkaji tema-tema ini melalui lensa sosiokultural lokal. Sebagian besar penelitian yang ada berakar pada konteks Barat, yang mungkin membatasi penerapannya dalam masyarakat kolektif. Mengatasi kesenjangan ini dapat meningkatkan pemahaman teoretis dan implementasi praktis tata kelola yang etis.

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana ketentuan whistleblowing, budaya tata kelola perusahaan, dan Machiavellianisme dikonseptualisasikan dalam kaitannya dengan pencegahan penipuan. Pendekatan deskriptif kualitatif diadopsi, dengan mengandalkan analisis berbasis literatur untuk membangun wawasan tematik. Inti dari penelitian ini adalah pemeriksaan bagaimana persepsi risiko dilaporkan dikonstruksi melalui faktor-faktor organisasi dan pribadi, yang dipandu oleh Teori Deterrence. Tinjauan ini juga mempertimbangkan peran kontekstual Machiavellianisme dalam membentuk proses pengambilan keputusan etis. Dengan demikian, studi ini berupaya memberikan perspektif yang lebih komprehensif yang berakar pada penelitian akuntansi perilaku.

Tinjauan ini berbeda dari studi-studi sebelumnya dalam beberapa hal. Pertama, tinjauan ini mengintegrasikan variabel organisasi dan psikologis dalam satu kerangka konseptual. Kedua, tinjauan ini mengandalkan pendekatan kualitatif berbasis literatur, yang memungkinkan analisis interpretatif yang lebih mendalam. Ketiga, tinjauan ini menyoroti area-area yang belum banyak dieksplorasi, seperti interaksi antara struktur tata kelola dan etika individu di Asia Tenggara. Berbeda dengan studi eksperimental atau arsip, pendekatan ini menekankan makna, konteks, dan pengembangan teoretis. Dengan demikian, pendekatan ini berkontribusi pada wacana akademis dan perancangan strategi pencegahan penipuan yang lebih efektif.

Wawasan yang diperoleh melalui studi ini dapat menjadi dasar bagi praktik organisasi di Indonesia dan konteks serupa. Perusahaan tidak hanya perlu membangun kerangka kerja whistleblowing, tetapi juga memastikan implementasinya didukung oleh budaya tata kelola yang kuat. Lebih lanjut, mengenali resistensi yang didorong oleh kepribadian—seperti dari individu yang bertipe Machiavellian—dapat membantu merancang intervensi etis. Reformasi struktural perlu dibarengi dengan kesadaran budaya dan psikologis. Dengan demikian, perilaku etis dapat didorong secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Kesimpulannya, studi ini berkontribusi pada perkembangan literatur tentang pencegahan penipuan dengan mengontekstualisasikan peran kebijakan, budaya, dan kepribadian. Dengan mengadopsi perspektif kualitatif, studi ini menawarkan pandangan yang bernuansa tentang mekanisme pencegahan dalam konteks organisasi nyata. Sintesis Teori Pencegahan dengan konsep tata kelola dan perilaku membantu menjembatani kesenjangan teoretis dan praktis. Pendekatan ini tidak hanya memajukan pemahaman akademis tetapi juga mendukung upaya organisasi dalam membina lingkungan yang etis. Pada akhirnya, temuan ini dapat memandu penelitian dan pembuatan kebijakan di masa mendatang dalam akuntansi perilaku dan etika perusahaan di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode tinjauan pustaka. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang berbagai kerangka konseptual, temuan empiris, dan perspektif teoretis terkait ketentuan whistleblowing, budaya tata kelola perusahaan, dan Machiavellianisme dalam konteks pencegahan kecurangan. Sumber data untuk tinjauan ini terdiri dari artikel ilmiah dari jurnal nasional dan internasional, termasuk publikasi yang terindeks di SINTA, Scopus, dan jurnal akuntansi perilaku atau manajemen. Pengumpulan data melibatkan pencarian dan pemilihan literatur yang sistematis yang diterbitkan antara tahun 2015 dan 2025. Analisis tematik dilakukan dengan mengidentifikasi, mengkategorikan, dan menafsirkan tema-tema yang berulang, dipandu oleh teori deterensi sebagai kerangka konseptual utama.

Hasil Dan Pembahasan

Paradoks Whistleblower: Transparansi Versus Ketakutan

Sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing) secara luas dianggap sebagai komponen penting tata kelola perusahaan dan mekanisme deteksi dini terhadap penipuan. Banyak penelitian telah mengakui perannya dalam meningkatkan transparansi dan memperkuat akuntabilitas etis dalam organisasi. Namun,

implementasi praktis sistem pelaporan pelanggaran masih kompleks dan penuh kontradiksi. (Berger dan Lee, 2022) Meskipun dimaksudkan untuk memberdayakan individu dalam melaporkan pelanggaran, mekanisme ini seringkali menempatkan mereka pada risiko pribadi dan profesional yang signifikan. Ketegangan ini membentuk apa yang disebut oleh para akademisi sebagai "paradoks whistleblowing".

Paradoks whistleblower muncul ketika karyawan diharapkan melaporkan perilaku tidak etis, tetapi pada saat yang sama menghadapi pembalasan sosial, profesional, atau bahkan hukum. Dalam budaya yang menekankan loyalitas dan keharmonisan kelompok, seperti di banyak masyarakat Asia, whistleblower dapat dianggap sebagai pengkhianatan. Akibatnya, calon whistleblower sering mengalami konflik moral antara integritas pribadi dan kesetiaan organisasi. (Blötner dan Bergold, 2022) Teori pencegahan menunjukkan bahwa risiko konsekuensi yang dirasakan—baik terhadap pelapor maupun pelaku—membentuk pengambilan keputusan. Namun, ketika risiko pembalasan yang dirasakan lebih besar daripada manfaat pengungkapan yang dirasakan, keheningan mendominasi.

Literatur menunjukkan bahwa pembalasan tetap menjadi salah satu penghalang utama bagi whistleblowing yang efektif. Di beberapa lingkungan organisasi, sebagian besar whistleblower melaporkan mengalami beberapa bentuk hukuman setelah mengungkapkan pelanggaran. Pengalaman ini berkisar dari tindakan halus seperti pengucilan sosial hingga konsekuensi yang lebih nyata seperti penurunan jabatan atau pemecatan. Dampak seperti itu membahayakan keamanan psikologis di tempat kerja dan melemahkan fungsi normatif whistleblower. (Booth dan Schulz, 2004) Oleh karena itu, keberadaan saluran pengaduan saja tidak cukup tanpa struktur perlindungan yang kuat.

Teori pencegahan, khususnya aspek perseptualnya, menawarkan kerangka kerja yang meyakinkan untuk menganalisis efektivitas sistem whistleblowing. Teori ini menyatakan bahwa individu menilai risiko dan imbalan atas tindakan mereka berdasarkan hasil yang dirasakan, alih-alih probabilitas aktual. Dalam konteks whistleblowing, hal ini berarti bahwa karyawan cenderung tidak melaporkan pelanggaran jika mereka yakin pembalasan mungkin terjadi dan perlindungan tidak mungkin terjadi, terlepas dari kebijakan formal organisasi. Oleh karena itu, manajemen persepsi menjadi sama pentingnya dengan reformasi struktural. (Brink dkk., 2018) Keberhasilan sistem pelaporan pelanggaran bergantung pada keselarasan antara apa yang diyakini karyawan akan terjadi dan apa yang sebenarnya terjadi ketika mereka melapor.

Budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam kesenjangan persepsi-realitas ini. Budaya yang sungguh-sungguh menghargai perilaku etis, melindungi perbedaan pendapat, dan menanggapi laporan secara transparan dapat mengurangi rasa takut dan meningkatkan perilaku pelaporan. Sebaliknya, dalam budaya yang beracun atau hierarkis, pengungkapan pelanggaran (whistleblowing) dapat dianggap sia-sia atau bahkan berbahaya. Ketika manajemen gagal bertindak secara etis atau konsisten, karyawan cenderung tidak mempercayai sistem tersebut. (Buccirossi dkk., 2021) Dengan demikian, konteks organisasi memperkuat atau bahkan meniadakan efek jera yang ingin dicapai melalui mekanisme pengungkapan pelanggaran.

Di banyak organisasi, keberadaan saluran pengaduan resmi seringkali disalahartikan sebagai perlindungan yang memadai. Namun, ketika karyawan kurang percaya pada keadilan prosedur atau imparialitas investigasi, mereka mungkin menghindari pelaporan pelanggaran sama sekali. Oleh karena itu, kredibilitas mekanisme pengaduan tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaannya, tetapi oleh ketulusan dan responsivitas organisasi yang dipersepsikan. (Caillier, 2015) Karyawan terus-menerus mengevaluasi apakah organisasi mereka benar-benar mendukung tindakan etis atau hanya menjalankan kepatuhan secara simbolis. Kemunafikan yang dirasakan ini berkontribusi pada iklim ketakutan dan kesunyian.

Paradoks ini semakin rumit dengan beban psikologis yang dialami calon whistleblower. Tindakan melaporkan pelanggaran dapat memicu kecemasan, ketakutan akan pengucilan, dan konflik emosional, terutama ketika tertuduh memegang posisi berwenang. Dalam kasus seperti itu, dinamika loyalitas dan ketidakseimbangan kekuasaan mengurangi persepsi kelayakan pelaporan internal. Individu seringkali merasionalisasi tindakan tidak mengungkapkan sebagai tindakan perlindungan, tidak hanya untuk diri mereka sendiri tetapi juga untuk menjaga keharmonisan sosial. (Caillier, 2017) Bentuk pelepasan moral ini, meskipun tampak pasif, mengikis standar etika kolektif seiring waktu.

Ketakutan akan pembalasan tidak muncul begitu saja; ketakutan ini seringkali diperkuat oleh perilaku organisasi di masa lalu. Karyawan menggunakan pengalaman mereka tentang bagaimana pelapor sebelumnya diperlakukan untuk mempertimbangkan keputusan mereka sendiri. Jika insiden masa lalu mengakibatkan hukuman atau kelalaian, menjadi jelas bahwa organisasi tidak menyediakan ruang etika yang aman. Memori kolektif ini membentuk norma-norma informal seputar pelaporan pelanggaran, yang mungkin bertentangan dengan kode etik formal. (Cheng dkk., 2019) Oleh karena itu, pengelolaan narasi organisasi sangat penting dalam menumbuhkan kepercayaan dan mendorong pengungkapan di masa mendatang.

Selain budaya internal, konteks nasional juga berperan penting dalam membentuk sikap terhadap whistleblowing. Di negara-negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi, seperti Indonesia, mempertanyakan otoritas dapat dianggap tidak sopan atau memberontak. Dalam lingkungan seperti itu, whistleblowing dapat berbenturan dengan ekspektasi budaya yang lebih luas seputar kepatuhan, rasa hormat, dan kohesi kelompok.(Collison dkk., 2018)Kurangnya perlindungan hukum yang kuat semakin memperparah kerentanan, sehingga dukungan internal organisasi menjadi semakin penting. Memahami latar belakang sosial budaya ini penting untuk merancang sistem yang sesuai konteks dan dapat diterima secara sosial.

Inovasi teknologi telah muncul sebagai solusi potensial untuk mengatasi hambatan yang berkaitan dengan rasa takut dalam pelaporan pelanggaran. Platform digital yang menjamin anonimitas dan saluran komunikasi yang aman dapat meningkatkan keinginan untuk melapor. Namun, teknologi saja tidak dapat menggantikan kebutuhan akan kepercayaan manusia dan kepemimpinan yang etis. Sistem pelaporan pelanggaran harus tertanam dalam budaya perlindungan dan transparansi, bukan hanya dioperasikan sebagai alat yang terisolasi.(Dalton, 2021)Tanpa perubahan yang lebih luas dalam pola pikir organisasi, bahkan platform pelaporan terancang sekalipun akan gagal menumbuhkan rasa percaya diri.

Faktor lain yang memengaruhi keberhasilan sistem whistleblowing adalah perilaku kepemimpinan. Para pemimpin menetapkan standar perilaku etis dengan mendorong atau menekan komunikasi terbuka. Ketika para pemimpin menunjukkan dukungan bagi pelapor dan bertindak tegas terhadap pelanggaran yang dilaporkan, hal itu menandakan integritas organisasi. Sebaliknya, ketika kepemimpinan bersikap pasif atau terlibat, karyawan mengartikan diamnya mereka sebagai persetujuan atas perilaku tidak etis.(Dozier dan Miceli, 1985)Oleh karena itu, kepemimpinan yang etis menjadi elemen dasar dalam membangun lingkungan pelaporan yang aman secara psikologis.

Kepercayaan, sebagai konstruksi psikologis, memainkan peran sentral dalam menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan praktik whistleblowing. Karyawan harus yakin bahwa laporan mereka akan ditangani secara adil, rahasia, dan tanpa dampak pribadi. Membangun kepercayaan ini membutuhkan komunikasi yang konsisten, tindakan nyata, dan saluran umpan balik yang jelas.(Paraswansa & Utomo, 2024)Ketika organisasi gagal merespons pelanggaran etika secara nyata, kepercayaan terkikis dan perilaku pelaporan pun menurun. Kepercayaan pada dasarnya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan elemen formal dan informal dari sistem pelaporan pelanggaran.

Paradoks whistleblowing juga mengundang peninjauan ulang atas tanggung jawab moral dalam organisasi. Karyawan mungkin enggan melaporkan pelanggaran bukan karena mereka kurang sadar, tetapi karena mereka percaya bahwa itu adalah tanggung jawab orang lain. Penyebaran tanggung jawab ini melemahkan akuntabilitas kolektif dan berkontribusi pada budaya disengagement.(Febiunca & Yulianti, 2024)Oleh karena itu, organisasi harus menanamkan rasa tanggung jawab etis bersama di antara para anggotanya. Menegaskan gagasan bahwa diam adalah bentuk keterlibatan dapat membantu memosisikan kembali pengungkapan pelanggaran sebagai bentuk partisipasi yang konstruktif, alih-alih perbedaan pendapat.

Untuk mengatasi paradoks whistleblowing secara efektif, organisasi harus melampaui kepatuhan teknis dan membangun budaya yang berorientasi pada etika. Hal ini melibatkan integrasi mekanisme whistleblowing dengan nilai-nilai yang lebih luas seperti transparansi, keadilan, dan inklusi. Pelatihan, dialog etis, dan model kepemimpinan diperlukan untuk memastikan bahwa kebijakan tidak hanya dipahami tetapi juga diimplementasikan secara nyata.(Fauziyah dan Hasyim, 2024)Selain itu, evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas sistem harus diintegrasikan ke dalam praktik tata kelola. Hanya melalui pendekatan holistik seperti itulah pengungkapan pelanggaran dapat berfungsi sebagai pencegah yang sesungguhnya terhadap pelanggaran.

Budaya Tata Kelola Perusahaan sebagai Sinyal Etika

Tata kelola perusahaan sering dikaitkan dengan kepatuhan regulasi, pengawasan dewan direksi, dan akuntabilitas keuangan. Namun, dimensi budayanya memainkan peran yang sama pentingnya dalam membentuk perilaku etis dalam organisasi. Ketika struktur tata kelola dijiwai dengan nilai-nilai etika yang sejati, nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai sinyal yang memberi tahu karyawan tentang apa yang dapat diterima dan apa yang tidak.(Widyadhana dkk., 2025)Sinyal-sinyal ini ditafsirkan melalui praktik sehari-hari, keputusan kepemimpinan, dan respons terhadap pelanggaran. Oleh karena itu, tata kelola bukan hanya kerangka aturan, tetapi juga sistem komunikatif nilai-nilai organisasi.

Karyawan terus mengevaluasi iklim etika organisasi mereka berdasarkan konsistensi penerapan kebijakan tata kelola. Jika tata kelola perusahaan dianggap performatif alih-alih substantif, hal tersebut dapat gagal mendorong perilaku etis. Sebaliknya, penerapan kebijakan dan respons etis yang konsisten terhadap pelanggaran menciptakan rasa prediktabilitas dan keadilan.(Affandi & Kurniawan, 2024)Persepsi ini meningkatkan kepercayaan dan mendorong individu untuk menyelaraskan tindakan mereka dengan norma-

norma organisasi. Tata kelola, dalam konteks ini, menjadi kompas perilaku, alih-alih serangkaian prosedur statis.

Konsep pemberian sinyal sangat penting dalam memahami pengaruh budaya tata kelola. Budaya tata kelola yang kuat menandakan bahwa organisasi menganggap serius etika dan akan merespons pelanggaran dengan tepat. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan persepsi karyawan tentang risiko deteksi, yang merupakan inti dari teori pencegahan.(Fathoni dkk., 2024)Ketika risiko perilaku tidak etis dilaporkan atau dihukum dianggap tinggi, individu cenderung mengatur tindakan mereka. Dengan demikian, tata kelola berfungsi sebagai pencegah sekaligus pendorong perilaku etis.

Berbeda dengan kode etik formal, budaya tata kelola tertanam dalam rutinitas sehari-hari dan narasi organisasi. Budaya ini tercermin dalam perilaku pemimpin, pengambilan keputusan, dan perlakuan terhadap karyawan. Jika elemen-elemen ini bertentangan dengan nilai-nilai etika organisasi, karyawan dapat menjadi sinis.(Putri dkk., 2024)Disonansi ini melemahkan otoritas moral mekanisme tata kelola. Oleh karena itu, keselarasan antara tata kelola formal dan budaya yang dipraktikkan sangat penting untuk kredibilitas.

Budaya etis dalam tata kelola diperkuat melalui konsistensi, visibilitas, dan keadilan. Konsistensi mengacu pada penerapan aturan yang seragam di semua tingkat hierarki. Visibilitas berkaitan dengan proses pengambilan keputusan yang transparan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan. Keadilan melibatkan penanganan masalah etika secara tidak memihak, terlepas dari pangkat atau pengaruh pelaku.(Isbandi & Fauzihardani, 2025)Ketika kondisi ini terpenuhi, tata kelola tidak hanya dianggap sebagai kendali, tetapi juga sebagai sumber keadilan. Persepsi semacam itu merupakan kunci untuk meningkatkan ketahanan etika organisasi.

Perilaku kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun budaya tata kelola. Ketika para pemimpin menunjukkan integritas, akuntabilitas, dan keadilan, mereka memberikan contoh nyata tata kelola yang etis. Karyawan memandang pemimpin tidak hanya untuk arahan strategis, tetapi juga untuk petunjuk tentang cara berperilaku.(Sari, 2024)Jika kepemimpinan menoleransi atau merasionalisasi pelanggaran, kredibilitas budaya tata kelola akan merosot dengan cepat. Oleh karena itu, kepemimpinan yang etis berperan sebagai penyampai nilai-nilai tata kelola yang kuat.

Budaya tata kelola sangat berpengaruh dalam membentuk persepsi karyawan terhadap whistleblowing. Dalam organisasi yang tata kelolanya dianggap adil dan protektif, karyawan cenderung merasa lebih aman dalam melaporkan tindakan tidak etis. Adanya prosedur pelaporan yang jelas, ditambah dengan jaminan tidak adanya pembalasan, memperkuat rasa aman ini.(Hanie, 2024)Sebaliknya, dalam lingkungan di mana tata kelola tampak sewenang-wenang atau dipolitisasi, pengungkapan pelanggaran dianggap sia-sia atau bahkan merusak diri sendiri. Oleh karena itu, budaya tata kelola bertindak sebagai lensa yang digunakan untuk mengevaluasi risiko dan manfaat pelaporan yang dirasakan.

Dalam industri berisiko tinggi atau pasar yang volatil, budaya tata kelola yang kuat berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal yang melengkapi regulasi eksternal. Kepatuhan regulasi saja mungkin tidak memadai jika organisasi tidak memiliki komitmen internal terhadap standar etika. Budaya tata kelola mengisi celah ini dengan mendorong perilaku etis yang proaktif, alih-alih kepatuhan yang reaktif.(Andriansyah dkk., 2024)Hal ini mendorong karyawan untuk bertindak secara bertanggung jawab bahkan tanpa pengawasan. Dengan demikian, tata kelola menjadi preventif, alih-alih menghukum.

Pengaruh budaya tata kelola melampaui perilaku individu dan membentuk norma-norma organisasi kolektif. Budaya ini membentuk pemahaman bersama tentang apa yang dapat diterima, dipertanyakan, atau dilarang. Pemahaman bersama ini menciptakan batasan informal yang seringkali lebih efektif daripada aturan formal.(Zullaekha dan Nustini, 2024)Karyawan menginternalisasi norma-norma ini melalui sosialisasi, observasi, dan pengalaman. Dengan demikian, budaya menjadi pengatur perilaku yang senyap namun kuat.

Salah satu tantangan dalam membangun budaya tata kelola adalah ketegangan antara formalisme dan fleksibilitas. Kebijakan yang terlalu kaku dapat dianggap birokratis, menghambat inisiatif, dan kebijaksanaan etis. Di sisi lain, fleksibilitas yang berlebihan dapat menciptakan ambiguitas dan inkonsistensi.(Nurhalisa & Rely, 2024)Budaya tata kelola yang efektif menyeimbangkan kejelasan ekspektasi dengan ruang untuk penilaian moral. Keseimbangan ini memberdayakan karyawan untuk menavigasi dilema etika dengan percaya diri dan dukungan.

Dalam banyak kasus, kegagalan tata kelola bukan disebabkan oleh kurangnya aturan, melainkan kegagalan dalam penegakannya. Ketika pelanggaran tidak ditangani atau dihukum secara selektif, hal ini memberi sinyal kepada karyawan bahwa standar etika dapat dinegosiasikan. Hal ini mengikis kepercayaan terhadap mekanisme tata kelola dan mengurangi nilai pencegahannya.(Nurhalisa & Rely, 2024)Sebaliknya, penegakan tata kelola yang nyata dan adil memperkuat keseriusan ekspektasi etika. Oleh karena itu, penegakan bukan hanya masalah hukum, melainkan keharusan budaya.

Budaya tata kelola juga dibentuk oleh bagaimana organisasi merespons krisis dan pelanggaran etika. Momen-momen penuh tantangan organisasi memberikan peluang untuk memperkuat atau melemahkan

standar etika. Investigasi yang transparan, dialog yang inklusif, dan akuntabilitas publik di masa-masa seperti itu mengirimkan pesan budaya yang kuat.(Prmono dan Aruzzi, 2023) Respons-respons ini membangun kembali atau semakin mengikis kepercayaan karyawan. Oleh karena itu, manajemen krisis bukan hanya tentang reputasi, tetapi juga tentang penguatan budaya.

Karyawan juga mengevaluasi budaya tata kelola melalui keselarasannya dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Tata kelola yang etis jika diintegrasikan ke dalam prioritas strategis akan dianggap autentik. Tata kelola yang etis hanya terdapat dalam dokumen kebijakan akan dianggap simbolis. Integrasi etika ke dalam penilaian kinerja, promosi, dan proses pengambilan keputusan semakin memperkuat autentik tata kelola.(Fahmi dkk., 2024) Keaslian membangun legitimasi, yang penting untuk internalisasi budaya.

Organisasi yang beroperasi dalam konteks nasional yang berbeda juga harus mempertimbangkan bagaimana budaya lokal berinteraksi dengan norma-norma tata kelola. Dalam budaya dengan tradisi hierarkis, misalnya, memberdayakan karyawan untuk bersuara membutuhkan perubahan budaya yang disengaja. Oleh karena itu, struktur tata kelola harus disesuaikan agar selaras dengan praktik terbaik global dan nilai-nilai lokal.(Setiawan & Sari, 2024) Adaptasi budaya ini meningkatkan penerimaan dan efektivitas. Pendekatan seragam terhadap budaya tata kelola kemungkinan besar tidak akan berhasil di berbagai lingkungan.

Machiavellianisme dan Perlawanan terhadap Etika Organisasi

Machiavellianisme, sebagai suatu sifat psikologis, mencerminkan kecenderungan manipulatif, strategis, dan mementingkan diri sendiri yang seringkali menentang norma-norma organisasi. Individu dengan tingkat Machiavellianisme yang tinggi biasanya berfokus pada keuntungan pribadi, bahkan dengan mengorbankan prinsip-prinsip etika atau nilai-nilai kolektif. Dalam konteks tata kelola perusahaan, individu-individu tersebut dapat menimbulkan tantangan signifikan terhadap budaya etika dan sistem kepatuhan.(Fadillah dan Misra, 2024) Mereka sering kali merasionalisasi perilaku tidak etis sebagai sesuatu yang perlu atau dibenarkan dalam mengejar kekuasaan dan kemajuan. Kecenderungan ini dapat secara signifikan melemahkan fondasi moral suatu organisasi.

Berbeda dengan individu yang bertindak berdasarkan keyakinan moral, penganut paham Machiavellian cenderung memperhitungkan risiko dan manfaat tindakan mereka tanpa mempertimbangkan integritas organisasi. Keputusan mereka kurang dipengaruhi oleh kode etik formal atau ekspektasi etika. Sebaliknya, mereka mengandalkan penilaian situasional dan dinamika kekuasaan untuk memandu perilaku mereka.(Santi dan Wafa, 2024) Orientasi semacam itu menimbulkan tantangan langsung terhadap sistem tata kelola yang bergantung pada komitmen normatif. Akibatnya, Machiavellianisme menimbulkan resistensi psikologis terhadap etika organisasi.

Dalam lingkungan organisasi di mana budaya etika tidak ditegakkan dengan kuat, para penganut paham Machiavellian seringkali berkembang pesat. Mereka memanfaatkan ambiguitas, inkonsistensi dalam penegakan kebijakan, dan kelemahan kepemimpinan untuk memajukan kepentingan mereka. Oportunisme ini khususnya berbahaya dalam struktur hierarkis di mana pengawasan mungkin terbatas. Lebih lanjut, tindakan mereka dapat memengaruhi orang lain dengan menormalisasi praktik-praktik tidak etis melalui jaringan informal.(Bussmann dan Niemeczek, 2019) Dengan demikian, kehadiran individu Machiavellian dapat memiliki efek menular pada perilaku organisasi.

Salah satu ciri utama pemikiran Machiavellian adalah pelepasan moral. Alih-alih mengalami rasa bersalah atau disonansi kognitif, penganut Machiavellian sering kali membingkai ulang perilaku tidak etis sebagai sesuatu yang diperlukan secara strategis. Mereka mungkin membenarkan manipulasi, penipuan, atau penyembunyian informasi sebagai bagian dari "bermain permainan".(Buccirossi dkk., 2021)." Hal ini membuat mereka kurang responsif terhadap pelatihan etika atau upaya sosialisasi perusahaan. Mengatasi pola pikir seperti itu membutuhkan lebih dari sekadar mekanisme kepatuhan tradisional.

Dari perspektif pencegahan, tantangannya terletak pada persepsi selektif kaum Machiavellian terhadap risiko. Meskipun teori pencegahan berasumsi bahwa ancaman yang dirasakan mengurangi pelanggaran, kaum Machiavellian mungkin percaya bahwa mereka cukup terampil untuk menghindari deteksi. Mereka mungkin juga menganggap aturan sebagai hambatan yang harus diatasi, alih-alih batasan yang harus dihormati.(Caillier, 2015) Hal ini melemahkan fungsi pencegahan dari sistem pelaporan pelanggaran dan struktur tata kelola. Oleh karena itu, mekanisme pencegahan harus dipadukan dengan intervensi budaya dan relasional yang lebih mendalam.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengimbangi pengaruh Machiavellian. Kepemimpinan yang etis terlihat dan konsisten, sehingga mengurangi ruang bagi manipulasi dan oportunisme. Pemimpin yang mencontohkan integritas dan keadilan menandakan bahwa perilaku tidak etis tidak akan dihargai.(Caillier, 2017) Hal ini mengurangi manfaat yang dirasakan dari taktik Machiavellian. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah atau tidak konsisten menjadi lahan subur bagi perilaku eksploitatif.

Dampak Machiavellianisme tidak terbatas pada perilaku buruk individu; ia juga merusak etika kolektif. Dalam tim atau departemen yang perilaku tersebut tidak terkendali, budaya ketidakpercayaan dan persaingan dapat muncul. Hal ini menyebabkan berkurangnya kolaborasi, menurunnya keamanan psikologis, dan meningkatnya kemungkinan ditutup-tutupi. (Chen dkk., 2017) Seiring waktu, hal ini mengikis kohesi dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, Machiavellianisme harus ditangani bukan hanya sebagai sifat individu, tetapi juga sebagai risiko sistemik.

Mengidentifikasi kecenderungan Machiavellian di tempat kerja bisa jadi menantang. Individu dengan Machiavellianisme tinggi sering kali menampilkan diri sebagai orang yang kompeten dan persuasif, menutupi motif kepentingan pribadi mereka. Metrik kinerja standar mungkin tidak mencerminkan dimensi etika dari perilaku mereka. Oleh karena itu, mengandalkan hasil semata, alih-alih cara, dapat secara tidak sengaja memberikan imbalan atas perilaku yang tidak etis. (Cheng dkk., 2019) Oleh karena itu, penilaian organisasi harus mencakup indikator perilaku etis di samping ukuran kinerja tradisional.

Program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran etika seringkali memiliki dampak yang terbatas pada individu Machiavellian. Karena mereka bukan berarti tidak memiliki pengetahuan tentang etika, melainkan kecenderungan untuk mengikutinya, intervensi kognitif saja mungkin tidak memadai. Pendekatan yang lebih efektif melibatkan penyesuaian perilaku etis dengan insentif dan konsekuensi pribadi. (Collison dkk., 2018) Sistem akuntabilitas yang melacak proses dan hasil dapat mengurangi peluang manipulasi. Menanamkan etika dalam penilaian kinerja dan promosi juga penting.

Komplikasi lebih lanjut adalah bahwa Machiavellianisme dapat meningkat seiring dengan tekanan organisasi atau toleransi budaya terhadap hasil dengan segala cara. Dalam lingkungan berisiko tinggi atau kompetitif, perilaku manipulatif dapat didorong secara tidak langsung. Ketika kesuksesan hanya didefinisikan berdasarkan target numerik, cara pencapaiannya seringkali terabaikan. (Dalton, 2021) Hal ini memberi sinyal kepada karyawan bahwa hasil lebih penting daripada integritas. Oleh karena itu, nilai-nilai organisasi harus diprioritaskan secara jelas dalam praktik, bukan hanya dalam kebijakan.

Mekanisme whistleblowing sangat rentan terhadap perlawanan Machiavellian. Individu dengan sifat seperti itu mungkin menghindari pelaporan pelanggaran jika hal itu mengancam jaringan, status, atau kepentingan strategis mereka. Dalam beberapa kasus, mereka bahkan dapat memanipulasi sistem untuk mendiskreditkan orang lain atau mengalihkan kesalahan. (Paraswansa & Utomo, 2024) Penyalahgunaan saluran pelaporan pelanggaran ini dapat mengurangi kredibilitas mereka dan menghambat pengungkapan yang sah. Untuk mencegah hal ini, organisasi harus membangun proses verifikasi yang kuat dan melindungi integritas sistem pelaporan.

Membangun budaya yang membatasi pengaruh Machiavellian membutuhkan upaya berkelanjutan di berbagai tingkatan. Proses rekrutmen harus mencakup penyaringan etika jika memungkinkan, dan orientasi harus menekankan nilai-nilai bersama. Mekanisme akuntabilitas rekan kerja juga dapat mencegah perilaku tidak etis jika didukung oleh budaya tim yang kohesif. (Febiunca & Yulianti, 2024) Mendorong dialog terbuka, saling menghormati, dan kepemimpinan yang etis akan mempersulit berkembangnya manipulasi. Membangun budaya preventif seperti itu merupakan investasi jangka panjang bagi kesehatan organisasi.

Pada tingkat strategis, organisasi harus mengakui bahwa beberapa risiko perilaku bersifat inheren. Alih-alih bertujuan menghilangkan Machiavellianisme sepenuhnya, tujuannya seharusnya adalah meminimalkan dampaknya. Hal ini dapat dicapai melalui pemantauan berkelanjutan, transparansi struktural, dan budaya eskalasi etika. (Fauziyah dan Hasyim, 2024) Mengenali pola perilaku manipulatif sejak dini memungkinkan intervensi sebelum kerusakan yang lebih luas terjadi. Oleh karena itu, strategi etika proaktif sangat penting dalam perencanaan tata kelola.

Dalam konteks kolektif budaya, menangani Machiavellianisme mungkin juga membutuhkan kepekaan terhadap dinamika kelompok. Individu mungkin enggan menantang perilaku tidak etis karena kekhawatiran relasional atau takut akan reaksi sosial. Budaya organisasi harus memberdayakan konfrontasi etis dengan cara yang menghormati norma-norma lokal sekaligus menjunjung tinggi prinsip-prinsip inti. (Widyadhana dkk., 2025) Pelatihan komunikasi etis dan tanggung jawab sebagai pengamat dapat memperkuat keberanian individu. Pendekatan ini menjembatani etika pribadi dan nilai-nilai organisasi.

Penutup

Paradoks pengungkapan pelanggaran (whistleblowing) mengungkap kompleksitas yang melekat dalam mendorong perilaku etis melalui sistem pelaporan. Meskipun pengungkapan pelanggaran secara konseptual selaras dengan transparansi dan akuntabilitas, keberhasilannya bergantung pada kepercayaan, kepemimpinan, dan keselarasan budaya. Organisasi harus mengakui dan mengatasi ketakutan yang terkait dengan pengungkapan pelanggaran, alih-alih mengabaikannya. Dengan demikian, mereka dapat mengubah

pengungkapan pelanggaran dari tindakan berisiko menjadi perlindungan organisasi yang tepercaya. Pada akhirnya, menyelesaikan paradoks ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan di mana integritas tumbuh subur dan pelanggaran ditantang secara signifikan.

Budaya tata kelola perusahaan tidak hanya berfungsi sebagai sistem kendali, tetapi juga sebagai sinyal kompleks etika organisasi. Kekuatannya terletak pada keselarasan antara kebijakan formal dan praktik nyata, yang diperkuat melalui kepemimpinan yang beretika, penegakan hukum yang adil, dan komunikasi yang transparan. Ketika dipupuk secara efektif, budaya tata kelola meningkatkan pencegahan terhadap pelanggaran, mendukung pengungkapan pelanggaran, dan menumbuhkan tanggung jawab kolektif. Budaya ini mengubah tata kelola dari sekadar persyaratan hukum menjadi landasan etika. Pada akhirnya, budaya tata kelola yang kuat sangat penting untuk menjaga integritas dan akuntabilitas dalam organisasi modern.

Machiavellianisme menimbulkan tantangan unik bagi etika dan tata kelola organisasi. Pengaruhnya beroperasi baik di tingkat individu maupun sistemik, seringkali melemahkan mekanisme formal melalui ketidakpatuhan strategis. Mengatasi tantangan ini membutuhkan pendekatan multifaset yang menggabungkan kepemimpinan etis, penguatan budaya, dan struktur akuntabilitas. Dengan mengurangi ruang untuk manipulasi dan menghargai integritas, organisasi dapat membatasi dampak disruptif dari perilaku Machiavellian. Pada akhirnya, melawan oportunisme yang tidak etis merupakan inti dari pembangunan institusi yang berkelanjutan dan etis.

Referensi

- Andriansyah, RT, Widianingsih, I., & Karlina, N. (2024). Analisis Implementasi Sistem Whistleblowing Di Pemerintah Kota Kendari. *Sosiohumaniora*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v26i1.52962>
- Azhar Huwaiza Fathoni, Jihan Salsabilah, & Nera Marinda Machdar. (2024). Pengaruh Whistleblowing System dan Pengendalian Internal terhadap Pencegahan Fraud. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 99-110. <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v2i2.1815>
- Berger, L., Perreault, S., & Wainberg, J. (2017). Membajak Imperatif Moral: Bagaimana Insentif Finansial Dapat Menghambat Pelaporan Whistleblower. *Auditing: Jurnal Praktik & Teori*, 36(3), 1-14. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51663>
- BERGER, PG, & LEE, H. (2022). Apakah Ketentuan Pengungkap Fakta Dodd-Frank Mencegah Kecurangan Akuntansi? *Jurnal Riset Akuntansi*, 60(4), 1337-1378. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12421>
- Blötner, C., & Bergold, S. (2022). Tertipu atau tidak tertipu: Aspek pendekatan dan penghindaran Machiavellianisme. *Penilaian Psikologis*, 34(2), 147-158. <https://doi.org/10.1037/pas0001069>
- Booth, P., & Schulz, AK-D. (2004). Dampak lingkungan etika terhadap penilaian evaluasi proyek manajer dalam kondisi masalah keagenan. *Akuntansi, Organisasi dan Masyarakat*, 29(5-6), 473-488. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00012-6)
- Brink, AG, Eller, CK, & Green, KY (2018). Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Peringkat Pelaku Pelanggaran terhadap Whistleblowing. *Akuntansi dan Kepentingan Publik*, 18(1), 104-128. <https://doi.org/10.2308/apin-52240>
- Buccirossi, P., Immordino, G., & Spagnolo, G. (2021). Imbalan bagi pelapor pelanggaran, laporan palsu, dan penipuan perusahaan. *Jurnal Hukum dan Ekonomi Eropa*, 51(3), 411-431. <https://doi.org/10.1007/s10657-021-09699-1>
- Bussmann, KD, & Niemeczek, A. (2019). Kepatuhan Melalui Budaya dan Nilai Perusahaan: Sebuah Studi Internasional Berdasarkan Contoh Pencegahan Korupsi. *Jurnal Etika Bisnis*, 157(3), 797-811. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3681-5>
- Caillier, JG (2015). Kepemimpinan Transformasional dan Sikap Whistleblowing. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475. <https://doi.org/10.1177/0275074013515299>
- Caillier, JG (2017). Sebuah kajian tentang peran pendidikan whistleblowing dalam proses whistleblowing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 54(1), 4-12. <https://doi.org/10.1016/j.sosci.2016.09.005>
- Chen, CX, Nichol, JE, & Zhou, FH (2017). Pengaruh Pembingkai Insentif dan Norma Deskriptif terhadap Whistleblowing Internal. *Riset Akuntansi Kontemporer*, 34(4), 1757-1778. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12325>
- Cheng, J., Bai, H., & Yang, X. (2019). Kepemimpinan Etis dan Whistleblowing Internal: Model Moderasi Termediasi. *Jurnal Etika Bisnis*, 155(1), 115-130. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3517-3>
- Collison, KL, Vize, CE, Miller, JD, & Lynam, DR (2018). Pengembangan dan validasi awal model pengukuran Machiavellianisme lima faktor. *Psychological Assessment*, 30(10), 1401-1407. <https://doi.org/10.1037/pas0000637>

- Dalton, DW (2021). Pengaruh Machiavellianisme dan Lingkungan Etis terhadap Whistleblowing di Lingkungan dengan Intensitas Moral Rendah dan Tinggi (hlm. 29–49). <https://doi.org/10.1108/S1475-148820200000024002>
- Dozier, JB, & Miceli, MP (1985). Prediktor Potensial Whistleblowing: Perspektif Perilaku Prosocial. *The Academy of Management Review*, 10(4), 823. <https://doi.org/10.2307/258050>
- Fadillah, A., & Misra, F. (2024). Tingkat Keseriusan Pelanggaran, Efek Pengamat, dan Niat Whistleblowing. *E-Jurnal Akuntansi*, 34(2). <https://doi.org/10.24843/EJA.2024.v34.i02.p14>
- Fahmi, AR, Tinangon, JJ, & Manossoh, H. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi niat pengelola keuangan untuk melakukan tindakan whistleblowing (Studi pada Pemerintah Kota Kotamobagu). *The Contrarian: Keuangan, Akuntansi, dan Riset Bisnis*, 3(1), 53–66. <https://doi.org/10.58784/cfabr.147>
- Fauziyah, N., & Hasyim, F. (2024). Whistleblowing sebagai Manifestasi Etika dalam Bisnis Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(2). <https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.13379>
- Febunca, AR, & Yulianti, P. (2024). INTENSI WHISTLEBLOWING: SEBUAH TINJAUAN SASTRA SISTEMATIS. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 2398–2419. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3970>
- Hanie, U. (2024). Peran Penting Audit Internal Dan Whistleblowing System Dalam Pengungkapan Fraud. *KINDAI*, 20(3). <https://doi.org/10.35972/kindai.v20i3.1761>
- Isbandi, A., & Fauzihardani, E. (2025). Pengaruh Whistleblowing System dan Sistem Pengendalian Internal terhadap Pencegahan Fraud dengan Moralitas Individu sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.24036/jea.v7i1.2026>
- Lowe, DJ, & Reckers, PMJ (2024). Efek Deterrence dari Ketentuan Whistleblowing, Budaya Tata Kelola Perusahaan, dan Machiavellianisme. *Penelitian Perilaku dalam Akuntansi*, 36(1), 45–65. <https://doi.org/10.2308/BRIA-2022-041>
- Muhammad Affandi, & Kurniawan, T. (2024). Implementasi Whistleblowing System dalam Meningkatkan Efektivitas Pengaduan Masyarakat (Studi Pada ACRC Korea). *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 9(2), 153–161. <https://doi.org/10.36982/jpg.v9i2.3808>
- Nurhalisa, I., & Rely, G. (2024). Analisis Empiris Akuntansi Forensik Dan Whistleblowing Terhadap Pencegahan Fraud. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Perpajakan Dan Tata Kelola Perusahaan*, 2(2), 467–476. <https://doi.org/10.70248/jakpt.v2i2.1510>
- Paraswansa, AD, & Utomo, DC (2024). Whistleblowing dan Korupsi Pada Sektor Publik: Tinjauan Sistematis. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 7(1), 94–113. <https://doi.org/10.22219/jaa.v7i1.31336>
- Pramono, AJ, & Aruzzi, MI (2023). Penerapan sistem whistleblowing sebagai inisiatif antikorupsi di instansi pemerintah Indonesia. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 9(2), 195–212. <https://doi.org/10.32697/integritas.v9i2.942>
- Putri, FK, Wardani, DK, & Damara, A. (2024). Apakah tekanan kepatuhan dan insentif memengaruhi pengungkapan pelanggaran? *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 25(3), 1175–1195. <https://doi.org/10.18196/jai.v25i3.22308>
- Santi, VL, & Wafa, Z. (2024). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Komite Audit, Dan Whistleblowing System Terhadap Pencegahan Fraud. *Nilai: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 19(3), 919–936. <https://doi.org/10.32534/jv.v19i3.6497>
- Sari, KK (2024). Sistem Whistleblowing: Solusi Efektif untuk Mencegah Kecurangan Akuntansi Keuangan? *Owner*, 8(2), 1746–1758. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i2.2316>
- Setiawan, FW, & Sari, N. (2024). Investigasi Audit Dan Pelaporan Pelanggaran Terhadap Pengungkapan Penipuan Laporan Keuangan Dengan Kode Etik Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Teknologi*, 7(1), 135–148. <https://doi.org/10.32500/jematech.v7i1.6411>
- Widyadhana, KA, Aulia Widyadhana, K., Tjandra, R., & Dp, K. (2025). Efektivitas Whistleblowing Dalam Fraud Detection: Pilar Transparansi Atau Risiko Pembalasan? <https://doi.org/10.58192/ebismen.v4i2.3344>
- Zullaekha, RN, & Nustini, Y. (2024). Niat Menjadi Whistleblower dengan Religiusitas sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 67–79. <https://doi.org/10.37058/jak.v19i1.10258>