

## Sistem *Whistleblowing*: Perisai Terhadap *Fraud* atau Penyebab Kebungkaman yang Berisiko?

Ryena Rizqi Amalia Gusman<sup>1\*</sup>, Mukhtaruddin<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya

E-mail: [ryenarizqi@gmail.com](mailto:ryenarizqi@gmail.com)

\* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.5861>

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 16 Maret 2026

Revised: 20 Maret 2026

Accepted: 2 April 2026

#### Kata Kunci

Pelaporan Pelanggaran,  
Kecurangan, Pengendalian  
Internal, Tata Kelola  
Perusahaan, Perlindungan  
Pelapor

#### Keywords

*Whistleblowing, Fraud,  
Internal Control, Corporate  
Governance, Whistleblower  
Protection*



### ABSTRACT

Sistem *whistleblowing* merupakan instrumen pengendalian internal yang dirancang untuk mendeteksi dan mencegah kecurangan di dalam organisasi. Sistem ini menyediakan saluran aman bagi individu untuk melaporkan dugaan pelanggaran. Artikel ini menganalisis peran sistem *whistleblowing* dalam pencegahan kecurangan serta mengidentifikasi risiko yang timbul jika sistem tersebut tidak diimplementasikan secara efektif. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan menganalisis 35 artikel dari jurnal nasional dan internasional tentang *whistleblowing* dan kecurangan, yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas sistem *whistleblowing* sangat bergantung pada faktor utama, yaitu budaya organisasi, komitmen manajemen, dan kekuatan mekanisme perlindungan bagi pelapor. Sistem ini dapat menjadi perisai efektif melawan kecurangan jika didukung oleh tata kelola yang baik, kebijakan yang jelas, serta komitmen nyata dari pimpinan.

*The whistleblowing system is an internal control instrument designed to detect and prevent fraud within organizations. This system offers a secure channel for individuals to report suspected violations. This article examines the role of the whistleblowing system in fraud prevention and identifies the risks that emerge when the system is not effectively implemented. This study employs a literature review method, analyzing 35 articles from national and international journals on whistleblowing and fraud, published from 2020 to 2026. The research findings reveal that the effectiveness of the whistleblowing system is significantly determined by key factors, including the prevailing organizational culture, the level of commitment from management, and the robustness of protection mechanisms provided to those who report violations. The whistleblowing system functions as an effective shield against fraud when supported by good governance, clear policies, and genuine commitment from leadership.*



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

**How to Cite:** Ryena Rizqi Amalia Gusman et al (2026). Sistem *Whistleblowing*: Perisai Terhadap *Fraud* atau Penyebab Kebungkaman yang Berisiko? <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.5861>

### PENDAHULUAN

*Fraud* didefinisikan sebagai tindakan disengaja yang melanggar hukum untuk menipu dan memanipulasi orang lain guna memperoleh keuntungan bagi diri sendiri atau kelompoknya (*Association of Certified Fraud Examiners*, 2020). Penipuan terjadi sebagai akibat dari peluang, peristiwa, dan faktor yang memotivasi seseorang untuk melakukan tindakan kecurangan (Nainggolan & Piter, 2024).

*Fraud* merupakan permasalahan serius yang dapat menimbulkan kerugian finansial dan reputasi bagi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Berbagai skandal keuangan menunjukkan bahwa mekanisme pengendalian internal konvensional sering kali tidak mampu mendeteksi kecurangan secara dini. Oleh karena itu, sistem *whistleblowing* diperkenalkan sebagai sarana pelaporan yang memungkinkan individu dalam organisasi mengungkapkan pelanggaran yang diketahui.

Sistem pelaporan pelanggaran dalam suatu organisasi, yang juga dikenal sebagai sistem *whistleblowing*, adalah alat penting untuk mengungkap penipuan atau pelanggaran lainnya. Seorang pelapor (*whistleblower*) adalah seseorang yang dalam upaya menghentikan penipuan, melaporkan atau mengungkap kegiatan penipuan yang terjadi di dalam perusahaan. Pelaporan dapat dilakukan melalui tiga opsi: mekanisme internal ke pihak manajemen, pelaporan ke lembaga eksternal yang berwenang, atau pengaduan langsung kepada atasan (Mandag & Sandari, 2025). Sistem pelaporan ini secara khusus dibangun untuk memantau dan mengelola laporan atas berbagai kegiatan atau tindakan yang melanggar ketentuan hukum, regulasi yang berlaku, serta standar etika profesional dengan menerapkan prinsip kerahasiaan mutlak, anonimitas pelapor, dan independensi penuh dari intervensi pihak manapun. Pendekatan ini bertujuan untuk mendorong serta memaksimalkan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, seperti karyawan, manajemen, mitra bisnis, dan pihak eksternal dalam proses identifikasi, pengungkapan, dan penanganan pelanggaran yang terjadi di lingkungan organisasi, sehingga dapat mendukung pencegahan dini dan pemulihan integritas secara aktif (Wardoyo et al., 2022).

Salah satu contoh paling terkenal adalah skandal Enron yang terungkap berkat peran Sherron Watkins sebagai *whistleblower* internal perusahaan. Watkins mengungkap praktik manipulasi akuntansi yang menyembunyikan kerugian miliaran dolar melalui entitas tujuan khusus, yang pada akhirnya menyebabkan kebangkrutan Enron pada tahun 2001 (Healy & Palepu, 2000). Kasus serupa juga terjadi pada WorldCom, di mana Cynthia Cooper mengungkap praktik kapitalisasi biaya yang tidak semestinya sehingga menggelembungkan laba perusahaan hingga lebih dari USD 11 miliar. Keberanian Cooper sebagai *whistleblower* berperan penting dalam mengungkap salah satu *fraud* akuntansi terbesar dalam sejarah, meskipun ia menghadapi tekanan dan risiko karier yang signifikan (Ashraf, 2011).

Meskipun secara konseptual sistem *whistleblowing* dipandang sebagai alat pencegah *fraud*, realitas di lapangan menunjukkan adanya dilema bagi pelapor, terutama terkait risiko pembalasan dan tekanan sosial. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan kritis mengenai apakah sistem *whistleblowing* benar-benar menjadi perisai terhadap *fraud* atau justru menciptakan kebungkaman yang berisiko bagi organisasi.

Berdasarkan telaah literatur terkini, terdapat *research gap* yang signifikan, yaitu masih terbatasnya analisis komprehensif yang membandingkan kondisi keberhasilan dan kegagalan implementasi sistem *whistleblowing* secara sistematis. Selain itu, kajian yang secara spesifik menyoroti konteks negara berkembang, khususnya Indonesia, masih relatif terbatas dan terfragmentasi. Padahal, karakteristik budaya organisasi, struktur hierarki, serta penegakan hukum di Indonesia berpotensi memengaruhi efektivitas *whistleblowing* secara berbeda dibandingkan negara maju (Chenia et al., 2022).

Berdasarkan *research gap* tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis efektivitas sistem *whistleblowing* sebagai mekanisme deteksi *fraud* berdasarkan bukti empiris; (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *organizational silence* dan kegagalan implementasi sistem *whistleblowing*; (3) mengevaluasi kesenjangan antara kebijakan dan praktik *whistleblowing* khususnya dalam konteks Indonesia; serta (4) memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi organisasi dan regulator dalam mengimplementasikan sistem *whistleblowing* secara efektif.

### ***Fraud Triangle Theory***

Secara konseptual, konsep *fraud* dalam lingkungan organisasi pertama kali dijelaskan secara mendalam melalui *fraud triangle theory* yang dikemukakan oleh Donald R. Cressey pada tahun 1953. Teori ini menegaskan bahwa kecurangan atau *fraud* hanya akan muncul ketika tiga kondisi utama hadir secara bersamaan, yakni tekanan atau *pressure* (seperti beban finansial pribadi atau target kinerja yang tidak realistis), peluang atau *opportunity* (celah sistemik yang memungkinkan penyalahgunaan tanpa deteksi mudah), serta rasionalisasi atau *rationalization* (kemampuan pelaku untuk membenarkan tindakannya dengan alasan moral atau etis yang subjektif). Cressey (1953) secara khusus menyoroti bahwa individu yang diberi kepercayaan tinggi untuk mengelola aset organisasi seperti akuntan atau manajer keuangan, berpotensi melakukan *fraud* ketika mereka mengalami masalah keuangan pribadi yang tidak bisa dibagikan kepada pihak lain, menemukan peluang struktural untuk mengeksploitasi kepercayaan tersebut, dan berhasil meyakinkan diri sendiri bahwa tindakan mereka dapat diterima secara moral. Kerangka pemikiran *fraud triangle* ini tidak hanya menjadi fondasi utama, tetapi juga terus relevan dan banyak digunakan sebagai acuan dasar dalam kajian, pencegahan, serta deteksi *fraud* modern di berbagai bidang seperti *auditing* informasi sistem dan manajemen risiko organisasi hingga kini.

Dalam konteks *fraud triangle*, sistem *whistleblowing* memiliki peran strategis dalam mengurangi unsur peluang (*opportunity*) terjadinya *fraud* dengan menciptakan mekanisme pengawasan dan pelaporan yang efektif (Nicholls et al., 2021). Adanya sistem *whistleblowing* tidak terbatas pada fungsi sebagai alat deteksi dini secara reaktif terhadap pelanggaran yang telah terjadi, tetapi juga berperan krusial sebagai mekanisme pencegahan proaktif yang efektif. Sistem ini menciptakan efek jera (*deterrent effect*) yang kuat terhadap individu-individu yang berpotensi menjadi pelaku *fraud*, karena pelaku potensial menyadari risiko tinggi terdeteksi dan dihukum akibat adanya saluran pelaporan yang aman dan transparan. Dengan demikian, implementasi *whistleblowing* berkontribusi signifikan dalam membangun budaya integritas organisasi dan mengurangi insiden kecurangan secara keseluruhan (Skoczylas & Tworek, 2020). Namun demikian, literatur juga menyoroti bahwa keberadaan sistem *whistleblowing* tidak secara otomatis meniadakan unsur rasionalisasi dalam *fraud triangle*, sehingga *whistleblowing* harus didukung oleh budaya etis yang kuat agar mampu memengaruhi dimensi psikologis pelaku *fraud* (Morrison & Milliken, 2000). Sistem *whistleblowing* yang efektif mampu menekan peluang dan memengaruhi rasionalisasi *fraud*, tetapi tidak akan optimal apabila tekanan organisasi dan budaya etis tidak dikelola dengan baik (Krisnadi et al., 2024).

#### **Agency Theory (Jensen & Meckling, 1976)**

*Fraud* dalam organisasi secara konseptual juga dijelaskan melalui *agency theory* yang dikemukakan oleh Jensen & Meckling (1976), yang menyatakan adanya konflik kepentingan antara prinsipal dan agen akibat perbedaan tujuan serta asimetri informasi. Dalam konteks ini, agen memiliki peluang untuk melakukan *fraud* ketika pengawasan lemah dan kepentingan pribadi lebih diutamakan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa sistem *whistleblowing* dapat berperan sebagai mekanisme pengurang biaya keagenan (*agency cost*) dengan mempersempit asimetri informasi antara manajemen dan pemilik (Healy & Palepu, 2000). Dengan menyediakan saluran komunikasi langsung yang melewati hierarki formal, *whistleblowing* memungkinkan prinsipal untuk memperoleh informasi tentang perilaku agen yang menyimpang sehingga memperkuat fungsi *monitoring* dan mengurangi kemungkinan terjadinya *moral hazard* (Al Shbail & Al Shbail, 2020).

#### **Organizational Silence Theory (Morrison & Milliken, 2000)**

Implementasi sistem *whistleblowing* di organisasi bertujuan untuk mendorong pelaporan dini atas pelanggaran etika, hukum, atau *fraud*. Namun, tidak jarang sistem ini gagal menghasilkan peningkatan pelaporan yang signifikan. Fenomena ini memerlukan analisis mendalam untuk memahami akar penyebabnya.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui teori *organizational silence* yang dikemukakan Morrison & Milliken (2000), yang menyatakan bahwa karyawan cenderung menahan informasi penting apabila percaya bahwa menyuarakan pendapat tidak aman atau tidak berdampak. Penelitian terkini memperkuat temuan ini, dengan menunjukkan bahwa ketakutan terhadap pembalasan (*retaliation*) dan budaya hierarkis memperburuk kebungkaman organisasi, sehingga menurunkan efektivitas *whistleblowing* (Khan et al., 2022).

Dari perspektif *organizational silence*, kegagalan *whistleblowing* bukan hanya karena kelemahan teknis sistem, melainkan faktor psikologis dan sosial yang membentuk persepsi risiko pelapor (Jacquinot, 2022). Organisasi berbudaya otoriter dengan komunikasi satu arah rentan mengalami kebungkaman tinggi, meskipun kebijakan formal telah ada. Situasi ini mengilustrasikan kesenjangan antara kebijakan (*policy*) dan praktik (*practice*) dalam implementasi (Morrison & Milliken, 2000).

*Organizational silence* menjadi penghalang utama efektivitas *whistleblowing*. Organisasi perlu membangun budaya terbuka, perlindungan pelapor, dan integrasi *policy-practice* untuk memaksimalkan manfaat sistem ini dalam pencegahan *fraud*.

#### **Sistem Whistleblowing**

*Whistleblowing* didefinisikan sebagai prosedur pengungkapan oleh pihak internal maupun eksternal organisasi terhadap praktik atau tindakan yang melanggar norma, yang secara potensial mengancam keberlangsungan perusahaan atau kepentingan para pemangku kepentingan. Pengungkapan ini biasanya dilakukan dengan itikad baik, secara rahasia, dan tanpa niat jahat atau dendam pribadi terkait kebijakan bisnis tertentu. Pelaporan internal dan eksternal adalah dua kategori utama *whistleblowing*. Pelaporan internal terjadi ketika kesalahan diungkapkan kepada pihak di dalam organisasi; pelaporan eksternal terjadi ketika pelanggaran diungkapkan kepada pihak di luar organisasi (Maharani & Djasuli, 2022).

Sistem *whistleblowing* merupakan mekanisme pengawasan atas pengaduan terkait aktivitas atau perilaku yang melanggar ketentuan hukum, regulasi, serta norma etika, yang dilaksanakan dengan prinsip kerahasiaan, anonimitas, dan kemandirian penuh. Sasaran utama dari pendekatan ini adalah mengoptimalkan partisipasi seluruh pemangku kepentingan usaha dalam mengungkap pelanggaran yang berlangsung secara berkelanjutan. Sistem *whistleblowing* berfungsi sebagai instrumen kerjasama yang efektif guna memperkuat pengawasan internal organisasi. Akan tetapi, sistem tersebut juga berpotensi menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang terlibat dalam praktik bisnis tidak bermoral (Wardoyo et al., 2022).

### **Fraud**

*Fraud* merujuk pada perilaku curang yang disengaja dalam bidang akuntansi, yang mencakup pemalsuan laporan keuangan demi memperoleh manfaat pribadi atau kelompok. Georgios L. Vousinas mengemukakan *Fraud hexagon theory* pada tahun 2019. Precilia et al. (2022) menjelaskan bahwa teori ini kerap disebut sebagai S.C.O.R.E., akronim dari unsur-unsur pembentuknya: Stimulus, *Capability*, *Opportunity*, *Ego (Arrogance)*, *Rationalization*, dan *Collusion* (Sulaeman & Sari, 2025).

*Fraud* yang juga disebut sebagai penipuan, adalah masalah yang sering menyebabkan kerugian bagi sejumlah pihak, mulai dari kerugian finansial hingga kerusakan reputasi. Pencegahan *fraud* sangat penting, karena berkontribusi dalam memastikan integritas dan keterbukaan yang memadai dalam pelaporan keuangan dan proses organisasi (Setiawan et al., 2025).

## **METODE**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif melalui tinjauan literatur (*literature review*) di mana berbagai publikasi jurnal ilmiah yang terkait dengan mekanisme *whistleblowing*, upaya pengungkapan serta penanggulangan *fraud*, dan sistem pengaturan internal organisasi dikumpulkan serta dievaluasi secara mendalam. Metode studi literatur dipilih karena dinilai efektif untuk mengintegrasikan berbagai temuan penelitian terdahulu dan mengidentifikasi celah pengetahuan (*research gap*) yang belum terisi dalam suatu penelitian (Snyder, 2019). Data sekunder dari berbagai publikasi ilmiah dimanfaatkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, yakni apakah sistem *whistleblowing* secara nyata mampu berperan sebagai mekanisme perlindungan terhadap *fraud* atau justru memunculkan fenomena kebungkaman organisasi yang berpotensi merugikan.

Pengumpulan informasi dilaksanakan melalui penelusuran pada beberapa basis data akademik, meliputi Scopus, SINTA (*Science and Technology Index*), dan Google Scholar. Pencarian menggunakan kata kunci utama seperti "*whistleblowing system*", "*fraud detection*", "*fraud prevention*", "*organizational silence*", "*internal control*", "*whistleblower protection*", dan "*corporate governance Indonesia*". Untuk memperluas jangkauan hasil pencarian, diterapkan pula kombinasi kata kunci dengan Operator Boolean (*AND*, *OR*), misalnya "*whistleblowing AND fraud*", "*whistleblower protection OR anonymity*", serta "*organizational silence AND retaliation*".

Penelitian ini menetapkan beberapa kriteria inklusi, yaitu: (1) artikel dipublikasikan dalam rentang waktu 2020 sampai 2026 guna menjamin aktualitas dan relevansi literatur yang digunakan; (2) artikel memuat pembahasan mengenai *whistleblowing*, *fraud*, pengendalian internal, atau tata kelola organisasi; (3) artikel memiliki konteks Indonesia atau negara berkembang lain dengan karakteristik budaya organisasi yang dapat diperbandingkan; serta (4) artikel disusun dalam Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris. Publikasi yang tidak memenuhi kriteria yang telah ditentukan, tidak dapat diakses dalam format teks lengkap (*full-text*), atau teridentifikasi sebagai duplikat tidak diikutsertakan dalam proses analisis.

Berdasarkan proses seleksi tersebut, diperoleh sebanyak 35 artikel yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut. Artikel-artikel tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan asal jurnal dan tingkat indeksasi sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Distribusi Artikel Berdasarkan Sumber dan Tingkat Indeksasi Jurnal

<b>Sumber Jurnal</b>	<b>Jumlah Artikel</b>
Scopus – Q1	4
Scopus – Q2	3
Scopus – Q3	3
Sinta 2	4
Sinta 3	3

Sinta 4	5
Sinta 5	2
Jurnal Nasional (tidak terindeks)	4
Jurnal Internasional (tidak terindeks)	6
Lainnya ( <i>Proceeding, Thesis</i> )	1
Total	35

Tabel 2. Penelitian Terdahulu terkait Hubungan antara Sistem *Whistleblowing* dan Deteksi *Fraud*

Penulis	Temuan
(Mandag & Sandari, 2025) (Nainggolan & Piter et al., 2024) (Wardoyo et al., 2022) (Sulaeman & Sari, 2025) (Silvian & Asmara, 2025) (Wahyuningtiyas & Pramudyastuti, 2022) (Marican et al., 2025) (Lubis et al., 2025) (Anggraeni et al., 2021) (Widyadhana & Kirana DP, 2025) (Wiradharma et al., 2025) (Rachman et al., 2025) (Khan et al., 2022) (Nicholls et al., 2021) (Mrowiec, 2022) (Cheliatsidou et al., 2023) (Skoczylas & Tworek, 2020) (Iwai et al., 2021) (Sudjono, 2023) (Rustiarini & Merawati, 2020) (Christy & Utami, 2020) (Al Shbail & Al Shbail, 2020) (Healy & Palepu, 2000) (Hapsari et al., 2025) (Candra et al., 2020)	(+)
(Jacquinot, 2022) (Mahardikasari et al., 2022) (Asaoka, 2020) (Nicholls et al., 2021) (Khan et al., 2022)	(-)
Keterangan: (+) efek positif, (-) efek negatif	

Tahapan pengolahan data dilaksanakan dengan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*), di mana artikel-artikel yang terkumpul dibaca secara menyeluruh untuk mengidentifikasi tema-tema pokok yang berkaitan dengan efektivitas sistem *whistleblowing*, faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat implementasinya, serta pengaruhnya terhadap upaya pencegahan *fraud*. Tahap selanjutnya adalah melakukan sintesis literatur dengan membandingkan dan menghubungkan temuan dari berbagai penelitian guna memperoleh kesimpulan yang menyeluruh tentang fungsi sistem *whistleblowing* sebagai instrumen deteksi dan pencegahan *fraud*, dengan fokus utama pada situasi organisasi di Indonesia.

Penelitian ini turut mengakui adanya beberapa keterbatasan dalam pelaksanaan studi literatur, antara lain: (1) ketergantungan pada sumber data sekunder yang tersedia secara publik; (2) potensi terjadinya *publication bias*, di mana penelitian dengan temuan positif cenderung lebih banyak dipublikasikan dibandingkan penelitian dengan hasil negatif atau tidak signifikan; serta (3) variasi kualitas metodologi dari setiap artikel yang dianalisis. Terlepas dari keterbatasan tersebut, pendekatan studi literatur tetap dianggap relevan dan memadai untuk menyajikan gambaran menyeluruh mengenai perkembangan riset terkini di bidang *whistleblowing* dan pencegahan *fraud*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Efektivitas Sistem *Whistleblowing* dalam Pencegahan *Fraud*

Sistem *whistleblowing* semakin mendapat perhatian di dunia organisasi sebagai upaya mencegah *fraud* atau tindakan curang yang dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan bisnis dan reputasi institusi. Sistem ini dirancang untuk menyediakan mekanisme pelaporan internal bagi individu yang mengetahui adanya praktik tidak etis, penyalahgunaan wewenang, atau korupsi dalam organisasi. Keberadaan sistem pelaporan internal tersebut dinilai mampu meningkatkan keterbukaan dan transparansi organisasi sehingga *fraud* dapat dideteksi lebih awal. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa sistem *whistleblowing* berperan krusial dalam mencegah *fraud*, khususnya ketika diperkuat oleh mekanisme perlindungan pelapor yang mampu mencegah bentuk intimidasi atau pembalasan dari pihak-pihak yang terlibat (Silvian & Asmara, 2025).

Sistem *whistleblowing* yang optimal perlu diintegrasikan secara harmonis dengan pengawasan internal yang kokoh serta budaya organisasi yang memfasilitasi pengaduan secara aman dan terlindungi. Sebuah studi empiris menunjukkan bahwa intensi seorang karyawan untuk melapor *fraud* dipengaruhi oleh sikap pribadi, komitmen terhadap organisasi, dan budaya kolektif yang ada di lingkungan kerja.

Sebaliknya, dalam lingkungan yang tidak mendukung pelapor, sistem *whistleblowing* tidak akan berfungsi secara optimal karena individu cenderung memilih untuk tetap bungkam meskipun menyaksikan praktik tidak etis (Wiradharma et al., 2025).

#### **Risiko Organizational Silence dan Hambatan Implementasi**

Di sisi lain, sistem *whistleblowing* juga dapat menjadi sumber kebungkaman apabila tidak dikelola dengan baik. Banyak karyawan atau *stakeholder* yang enggan melapor karena kekhawatiran akan dampak negatif terhadap karier atau relasi interpersonal mereka di tempat kerja. Laporan global menunjukkan bahwa lebih dari setengah pelapor potensial merasa tertekan untuk tidak menggunakan saluran pelaporan internal karena ketakutan akan pembalasan, termasuk pengucilan atau bahkan kerugian profesional. Ketakutan ini berakar kuat dari kurangnya jaminan kerahasiaan dan proteksi yang memadai, sehingga *whistleblowing* justru berpotensi memicu efek senyap dalam organisasi (Wahyuningtiyas & Pramudyastuti, 2022).

Risiko kebungkaman sering kali mencerminkan struktur kekuasaan dan budaya kerja yang tidak sehat. Organisasi yang memiliki sistem hierarki yang sangat kaku dan intoleran terhadap kritik dapat menciptakan iklim yang menakutkan bagi individu yang menyaksikan suatu pelanggaran. Dalam kondisi seperti ini, seorang karyawan yang mengetahui tindakan tidak etis justru lebih cenderung memilih diam demi mempertahankan posisi, reputasi, atau bahkan relasi kerja yang sudah ia bangun (Anggraeni et al., 2021).

#### **Faktor-Faktor Pendorong Efektivitas Whistleblowing**

Perlindungan bagi pelapor pelanggaran (*whistleblower*) adalah salah satu komponen terpenting dari sistem pelaporan pelanggaran yang sukses. Karyawan yang melihat penipuan lebih cenderung untuk mengungkapkannya ketika mereka memiliki perlindungan yang memadai. Penipuan dapat dikurangi secara signifikan ketika pekerja merasa nyaman melaporkan pelanggaran. Ini berarti perusahaan perlu memastikan bahwa sistem pelaporan mereka berfungsi dengan benar. Keefektifan sistem *whistleblowing* juga dipengaruhi oleh moral individu di dalam sebuah organisasi. Pekerja yang bermoral baik cenderung lebih mengikuti protokol dan melaporkan pelanggaran dengan keberanian yang lebih tinggi (Marican et al., 2025).

Studi empiris mengungkapkan bahwa organisasi dengan budaya kolektif yang teguh dalam menjunjung norma etika serta memberikan dukungan penuh terhadap pelapor mampu meningkatkan niat individu untuk melaporkan *fraud* (Rachman et al., 2025). Di samping budaya organisasi, pengawasan internal yang tangguh turut memainkan peran strategis dalam penangkalan *fraud*. Temuan ini menegaskan bahwa *whistleblowing* bukan sekadar rutinitas administratif atau infrastruktur digital semata, melainkan elemen integral dari ekosistem budaya organisasi yang secara langsung membentuk respons pelapor terhadap isu-isu sensitif (Lubis et al., 2025).

#### **Sintesis: Whistleblowing sebagai Perisai Terhadap Fraud**

Dari analisis sebelumnya, dapat dirumuskan bahwa sistem *whistleblowing* mampu menjadi benteng perlindungan terhadap *fraud* bila diperkuat oleh regulasi tegas, jaminan keselamatan pelapor, serta budaya organisasi yang memprioritaskan transparansi. Sebaliknya, tanpa komitmen kerahasiaan mutlak, dukungan kepemimpinan yang konsisten, dan penguatan nilai etika, sistem tersebut berisiko memicu fenomena kebungkaman organisasi, menghalangi pengaduan, serta merusak kepercayaan internal. Oleh karena itu, optimalisasi *whistleblowing* mesti mengintegrasikan dimensi teknis, kultural, hukum, dan psikologis secara holistik guna membentuk ekosistem yang aman bagi setiap individu untuk menyuarkan keprihatinan tanpa ancaman (Widyadhana & Kirana DP, 2025).

### **SIMPULAN**

Berdasarkan analisis mendalam dan sintesis literatur yang telah dilakukan secara ekstensif, dapat dirumuskan bahwa sistem pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) memainkan peran strategis sebagai benteng pertahanan utama melawan praktik *fraud* di lingkungan organisasi. Beragam studi empiris secara konsisten membuktikan bahwa keberadaan sistem ini tidak hanya meningkatkan tingkat deteksi kecurangan secara signifikan, tetapi juga mempererat transparansi operasional, memperkuat akuntabilitas korporat, serta menumbuhkan iklim kepercayaan internal yang berkelanjutan. Keberhasilan sistem *whistleblowing* secara fundamental bergantung pada integrasi tiga pilar esensial: kerangka kebijakan yang eksplisit, menyeluruh, dan mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan; garansi perlindungan komprehensif bagi pelapor, mencakup dimensi hukum yang mengikat, prosedur

administratif yang responsif, serta dukungan psikologis untuk mengurangi trauma emosional; serta dedikasi tak tergoyahkan dari jajaran manajemen puncak dalam mempromosikan dan mencontohkan budaya pelaporan yang aman, inklusif, dan bebas dari ancaman pembalasan. Dengan pendekatan holistik semacam ini, organisasi yang sungguh-sungguh mengadopsi dan mengoptimalkan sistem *whistleblowing*, didukung oleh tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang matang, akan memiliki infrastruktur pengawasan yang tangguh, memungkinkan identifikasi dini serta penanganan efektif terhadap potensi *fraud* sebelum berkembang menjadi ancaman sistemik yang merusak.

## REFERENSI

- Al Shbail, M. O., & Al Shbail, A. M. (2020). Internal auditors and internal whistleblowing intentions: Evidence from Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(2), 304–316. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i2/7588>
- Anggraeni, N. M., Sailawati, S., & Malini, N. E. L. (2021). Pengaruh Whistleblowing System, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Keadilan Organisasi Terhadap Pencegahan Kecurangan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 14(1), 85–92. <https://doi.org/10.35143/jakb.v14i1.4613>
- Asaoka, D. (2020). A behavioral analysis of whistleblowing at Japanese firms. *Humanities and Social Sciences Communications*, 1–8. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00588-7>
- Ashraf, J. (2011). The accounting fraud @WorldCom: The causes, the characteristics, the consequences, and the lessons learned [Honors thesis, University of Central Florida]. STARS. <https://stars.library.ucf.edu/honorstheses1990-2015/1107>
- Candra, K., Anandya, R., Nyoman, D., & Werastuti, D.N.S. (2020). Pengaruh Whistleblowing System, Budaya Organisasi dan Moralitas Individu Terhadap Pencegahan Fraud pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Bena Bali. *Jurnal Akuntansi Profesi*. 10(2), 185–194.
- Cheliatsidou, A., Sariannidis, N., Garefalakis, A., Passas, I., & Spinthiropoulos, K. (2023). Exploring Attitudes towards Whistleblowing in Relation to Sustainable Municipalities. *Administrative Sciences*, 13(2), Article 50.
- Chenia, B., Komalasari, A., & Septiyanti, R. (2022). Whistleblowing System and Fraud Prevention : A Literature Review. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(18), 23–29. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2022/v22i1830644>
- Christy, T., & Utami, I. (2020). Ethical Climate, Seriousness of Wrongdoing, Personal Characteristics and Whistleblowing-Intention. In *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference of Banking, Accounting, Management, and Economics* (pp. 1-11) European Alliance for Innovation. <https://doi.org/10.4108/eai.13-8-2019.2294264>
- Cressey, D. R. (1953). *Other people's money: A study of the social psychology of embezzlement*. Free Press.
- Hapsari, D. I., Welly, Y., & Sianipar, M. Y. (2025). Whistle-Blowing Policy as a Governance Tool : An Empirical Study of Earnings Management in Indonesian Companies. *Global Accounting Journal*, 8(1), 136–151. <https://doi.org/10.32662/gaj.v8i1.3935>
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2000). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 405-440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
- Iwai, T., Yeung, L., & Artes, R. (2021). Voice or silence : antecedents of whistleblowing intentions. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2020-0126>
- Jacquinot, P. (2022). From Organisational Silence to Deontic Anger : When Whistleblowers Speak Up. *Gérer & Comprendre - English Language Online Selection*, 2022(7), 43–52.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Khan, J., Saeed, I., Zada, M., Ali, A., Contreras-Barraza, N., Salazar- Sepúlveda, G., & Vega-Muñoz, A. (2022). Examining Whistleblowing Intention : The Influence of Rationalization on Wrongdoing and Threat of Retaliation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1752. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031752>

- Krisnadi, O. D. D., Helmi, S. M., & Kurniawan, R. (2024). Investigasi potensi fraud pada karyawan: dalam perspektif fraud triangle theory. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 12(1), 45-58
- Lubis, H. Z., Erlina, Fachrudin, K. A., & Zulkarnain. (2025). The interplay of internal control, whistleblowing, good governance, and organizational culture in fraud prevention: the moderating role of information technology. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(10), 1812–1825. <https://doi.org/10.52152/801603>
- Maharani, A.D., & Djasuli, M. (2022). Analisis Penerapan Whistleblowing System Guna Menciptakan GCG Perusahaan BUMN Bidang Jasa Asuransi Di Indonesia. *Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 39(2), 63–77.
- Mahardikasari, D., Linggar, B., & Nugraheni, Y. (2022). Peluang dan tantangan whistleblowing dalam memerangi korupsi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(1), 472–491. <https://dx.doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.3.35>
- Mandag, H. R., & Sandari, T. E. (2025). Studi Kasus: Implementasi System Whistleblowing Untuk Mengungkap Fraud Di PT Kereta Api Indonesia Daop VIII Surabaya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(8C), 69-75. <https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00208803>
- Marican, N., Abdullah, S., Si, M., & Ariani, N. E. (2025). Tinjauan Sistematis tentang Peran Sistem Whistleblowing dan Pengendalian Internal dalam pencegahan kecurangan. *Jurnal Kajian Ekonomi & Keuangan Daerah*, 40(1), 40–57.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Mrowiec, D. (2022). Factors influencing internal whistleblowing: A systematic review of the literature. *Journal of Economics and Management*, 44(1), 142–186. <https://doi.org/10.22367/jem.2022.44.07>
- Nainggolan, B. R. M., & Piter, J. (2024). Literature Review: Metode whistleblowing, teknologi informasi, akuntansi forensik dan audit investigatif untuk membantu pengungkapan occupational fraud. *JATS: Journal of Audit and Tax Synergy*, 1(1), 16–33.
- Nicholls, A. R., Fairs, L. R. W., Toner, J., Jones, L., & Mantis, C. (2021). Snitches Get Stitches and End Up in Ditches : A Systematic Review of the Factors Associated With Whistleblowing Intentions. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 631538. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.631538>
- Precilia, C., Wahyudi, I., & Precilia, A. (2022). Analisa kecurangan laporan keuangan dengan perspektif teori Fraud Hexagon. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(3), 1467–1479. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2476>
- Rachman, R. A., Ulupui, I., & Pahala, I. (2025). Whistleblowing Intentions in Fraud Cases: The Interplay of Organizational Culture and Personal Ethic. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 5(6), 3822-3829. <https://doi.org/10.55927/ijba.v5i6.15901>
- Rustiarini, N. W., & Merawati, L. K. (2020). Fraud and Whistleblowing Intention: Organizational Justice Perspective. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 5(3), 251-260.
- Setiawan, T., Nuansari, N., & Olivia, T. (2025). Pengaruh whistleblowing system, kompetensi auditor, dan moralitas individu terhadap pencegahan fraud. *Jesya: Jurnal Ekonomi dan Syariah*, 8(2), 1315–1329. <https://doi.org/10.36778/jesya.v8i2.2188>
- Silvian, & Asmara, R. Y. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Peran Audit Internal, Good Corporate Governance dan Whistleblowing system Terhadap Pencegahan Fraud di Perusahaan Perbankan. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 23(2), 199–222.
- Skoczylas, A., & Tworek. (2020). Whistleblowing as a mechanism of fraud risk management in economic practice. *Financial Internet Quarterly*, 16(4), 45-56. <https://doi.org/10.2478/fiqf-2020-2028>
- 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>
- Sudjono, A. C. (2023). Whistleblowing in Bank Industry Effectively Support Fraud Detection and prevention. *Asia Pacific Fraud Journal*, 8(1), 155–168. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v8i1.296>
- Sulaeman, I., & Sari, P. Y. (2025). Evaluasi Penerapan Whistleblowing System (Wise) Dalam Mencegah Kecurangan: Studi Kasus Pada Kantor Wilayah DJPB Provinsi Jawa Barat). *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 6(1), 10–21. <https://doi.org/10.35314/iakp.v6.i1.426>

- Wahyuningtiyas, T. N., & Pramudyastuti, O. L. (2022). Optimalisasi Whistleblowing System Melalui Peran Whistleblower Dalam Pendeteksian Tindakan Fraud: Sebuah Literature Review. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(2), 359–366. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i2.1385>
- Wardoyo, D. U., Arya, M., Pawestri, D. W., & Shakuntala, B. (2022). Whistleblowing System Dan Surprise Audit: Strategi Pencegahan Fraud. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 1(2), 157–168. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v1i2.450>
- Widyadhana, K. A., & Kirana DP, R. T. (2025). Efektivitas Whistleblowing Dalam Fraud Detection: Pilar Transparansi Atau Risiko Retaliasi? *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 78–93. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v4i2.3344>
- Wiradharma, G. W., Sudarma, M., & Amirya, M. (2025). To Speak Up or Stay Silent ? A Multilevel Analysis of Whistleblowing Intentions in Professional Accounting. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 20(1), 185-200. <https://doi.org/10.24843/JIAB.2024.v20.i01.p07>