

Sisi Gelap *Fraud* Organisasi: Viktimisasi Karyawan Berintegritas dalam Perspektif *Organizational Justice* dan *Abuse of Power* – Systematic Literature Review

Mara Aisyah^{1*}, Eka Wirajuang Daurrohmah², I Made Laut Mertha Jaya³

^{1,2}Department of accounting, Universitas Terbuka, Jakarta

³Department of accounting, Universitas Mahakarya Asia,
Yogyakarta

INDONESIA

Email: maraisyah@gmail.com*

Abstract: - *Fraud organisasi telah berkembang menjadi fenomena sistemik yang tidak hanya menimbulkan kerugian finansial, tetapi juga menciptakan dampak sosial, psikologis, dan struktural terhadap karyawan berintegritas yang berupaya mengungkap penyimpangan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara organizational fraud, organizational justice, abuse of power, whistleblowing retaliation, ethical leadership, dan employee victimization melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Penelitian menggunakan protokol Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) dengan proses identifikasi, screening, eligibility, dan inclusion terhadap artikel ilmiah yang diperoleh dari database Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, Dimensions, dan Garuda pada periode 2021–2026. Analisis data dilakukan melalui thematic synthesis dan content analysis guna mengidentifikasi pola konseptual, dinamika relasi kekuasaan serta bentuk viktimisasi terhadap whistleblower dalam organisasi modern. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa lemahnya organizational justice dan tingginya abuse of power menjadi faktor penentu yang secara signifikan mendorong terbentuknya silence climate, fear-based organization serta praktik retaliasi terhadap whistleblower. Fraud organisasi terbukti cenderung lestari dalam lingkungan kerja yang ditandai oleh rendahnya psychological safety kuatnya loyalitas hierarkis serta lemahnya sistem perlindungan bagi whistleblower. Ethical leadership dan sistem pengawasan yang transparan terbukti berperan krusial dalam menumbuhkan budaya organisasi yang menjunjung integritas sekaligus mendorong keberanian moral individu. Secara teoretis penelitian ini memperkaya diskursus akademik melalui integrasi perspektif organizational justice dan abuse of power dalam menjelaskan viktimisasi terhadap karyawan berintegritas sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi reformasi tata kelola organisasi dan penguatan sistem perlindungan whistleblower di Indonesia.*

Key-Words: - *Organizational Fraud, Organizational Justice, Abuse of Power, Whistleblowing Retaliation, Ethical Leadership, Employee Victimization.*

Received: Jan 11, 2026. **Revised:** Feb 28, 2026. **Accepted:** March 10, 2026. **Published:** April 30, 2026.

1 Pendahuluan

Fraud organisasi telah menjadi isu global, yang menyebabkan tidak hanya kerugian finansial tetapi juga kerusakan sosial, psikologis, dan moral di tempat kerja. Asosiasi Pemeriksa Kecurangan Bersertifikat melaporkan bahwa organisasi di seluruh dunia kehilangan sekitar 5% dari pendapatan tahunan mereka karena kecurangan, dengan penyalahgunaan jabatan dan manipulasi internal sebagai bentuk yang paling umum. Fenomena ini menunjukkan bahwa kecurangan tidak lagi dipahami semata-mata sebagai

pelanggaran individu, tetapi lebih sebagai produk dari hubungan kekuasaan dan budaya organisasi yang permisif terhadap penyimpangan. Menurut Antarwiyati dan Purnomo (2021) motivasi untuk melakukan kecurangan dipengaruhi oleh tekanan, rasionalisasi, peluang, dan pengawasan organisasi yang lemah.. Penelitian Fade et al. (2022) juga menjelaskan bahwa budaya etis organisasi serta gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan langsung terhadap munculnya perilaku fraud dalam institusi publik maupun privat. Kondisi ini memperlihatkan bahwa organisasi modern menghadapi tantangan serius dalam menjaga integritas serta menciptakan sistem perlindungan bagi individu yang berupaya mengungkap kecurangan.

Peningkatan kompleksitas fraud turut diiringi dengan meningkatnya fenomena viktimisasi terhadap karyawan berintegritas yang berani melaporkan penyimpangan organisasi. Praktik whistleblowing sering kali tidak memperoleh perlindungan memadai karena pelapor justru menghadapi intimidasi, pengucilan sosial, mutasi, penurunan jabatan, hingga pemecatan. Kenny dan Fotaki (2023) menjelaskan bahwa whistleblower mengalami kerentanan psikologis dan sosial yang berkepanjangan setelah pengungkapan fraud dilakukan. Penelitian Khan et al. (2022) menunjukkan bahwa ancaman retaliasi menjadi faktor utama yang menghambat niat individu untuk melaporkan pelanggaran. Fenomena ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak selalu menganjurkan praktik etis terutama ketika kekuasaan mengendalikan mekanisme hukum internal. Karena orang jujur seringkali memilih diam untuk melindungi keamanan pekerjaan dan status sosial mereka sehingga banyak kasus penipuan tidak terdeteksi dalam keadaan seperti ini.

Salah satu kerangka teoritis terpenting adalah keadilan organisasi untuk meneliti hubungan antara kesalahan dan metode pendeteksian kesalahan serta dampak kerugian yang memengaruhi karyawan. Teori ini menekankan betapa pentingnya keadilan distributif dan prosedural serta interaksional dalam memengaruhi perilaku individu dalam organisasi. Rostiarini dan Mirawati (2020) menemukan bahwa kesadaran akan keadilan organisasi mempengaruhi seberapa besar keinginan karyawan untuk melaporkan pelanggaran. Menurut Herman dan Ramadia (2022), kemungkinan penindasan di tempat kerja meningkat ketika tingkat keadilan organisasi rendah. Menurut Akmal et al. (2020), ketidakadilan organisasi dapat memicu counterproductive work behavior sebagai bentuk respons atas perlakuan yang dianggap tidak adil. Evolusi teori organizational justice kemudian berkembang dengan menempatkan aspek kekuasaan dan dominasi struktural sebagai faktor penting yang memengaruhi efektivitas sistem pengawasan internal organisasi.

Konsep abuse of power memperluas pemahaman mengenai bagaimana relasi kuasa digunakan untuk mempertahankan praktik fraud dan membungkam individu yang mengancam kepentingan elite organisasi. Penyalahgunaan kekuasaan muncul ketika otoritas digunakan secara tidak proporsional untuk melindungi kepentingan tertentu melalui tekanan, manipulasi, maupun retaliasi. Wahyuadianto (2021) menjelaskan bahwa abuse of power dalam organisasi sering terjadi melalui kontrol hierarkis yang menekan kebebasan kritik dan partisipasi bawahan. Lafleur et al. (2025) menemukan bahwa dinamika kekuasaan dalam organisasi keluarga menciptakan hambatan serius terhadap praktik whistleblowing karena loyalitas internal lebih diprioritaskan dibanding keadilan organisasi. William dan Vandekerckhove (2023) turut menyoroti ketimpangan kekuasaan yang menyebabkan whistleblower kesulitan memperoleh perlindungan hukum yang setara. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa fraud organisasi tidak dapat dilepaskan dari relasi dominasi yang membentuk budaya pembungkaman terhadap individu berintegritas.

Kajian mengenai fraud juga mengalami perkembangan teoritis melalui pendekatan fraud triangle, fraud diamond, hingga fraud star theory yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor pendorong kecurangan. Apsari dan Chariri (2025) menjelaskan bahwa fraud star theory memasukkan unsur kapabilitas sosial dan kekuatan relasional sebagai determinan penting dalam praktik fraud modern. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa pelaku fraud tidak hanya memanfaatkan peluang ekonomi, tetapi juga menggunakan pengaruh struktural untuk mengendalikan lingkungan organisasi. Arianto et al. (2023) menekankan bahwa akuntansi forensik modern telah bergeser dari sekadar investigasi keuangan menuju analisis perilaku dan pola relasi kekuasaan dalam organisasi.

Habibie (2025) serta Wibowo (2024) juga menegaskan bahwa investigasi fraud membutuhkan pendekatan multidimensional yang mempertimbangkan aspek psikologis, etis, dan budaya organisasi. Perkembangan teori tersebut menunjukkan bahwa fraud organisasi merupakan fenomena sistemik yang melibatkan interaksi antara kekuasaan, budaya, dan ketidakadilan struktural.

Konteks organisasi di Indonesia memperlihatkan bahwa persoalan fraud dan viktimisasi whistleblower masih menjadi tantangan serius, terutama pada sektor pemerintahan dan organisasi dengan struktur birokrasi hierarkis. Sinaga (2022) menemukan bahwa lemahnya pengendalian internal dan rendahnya moralitas aparat berpengaruh terhadap pencegahan fraud pada organisasi perangkat daerah di Provinsi Riau. Penelitian Mappadang (2022) menunjukkan bahwa ketidakadilan organisasi dan asimetri informasi meningkatkan motivasi individu untuk melakukan fraud. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi di Indonesia masih menghadapi persoalan budaya kerja yang rentan terhadap penyalahgunaan kekuasaan dan lemahnya perlindungan terhadap pelapor pelanggaran. Karakteristik budaya kolektivisme dan tingginya jarak kekuasaan juga menyebabkan loyalitas terhadap pimpinan sering lebih dominan dibanding komitmen terhadap integritas organisasi. Situasi ini menjadikan whistleblower rentan mengalami tekanan sosial maupun struktural ketika mencoba mengungkap praktik fraud di lingkungan kerja.

Penelitian terdahulu umumnya lebih banyak menyoroti determinan fraud, intensi whistleblowing, dan efektivitas pengendalian internal dibanding pengalaman viktimisasi yang dialami karyawan berintegritas. Latan et al. (2023) meneliti faktor-faktor yang memengaruhi niat whistleblowing melalui pendekatan lintas negara, tetapi belum mengkaji secara mendalam dampak relasi kekuasaan terhadap keselamatan pelapor. Buccirosi et al. (2021) berfokus pada efektivitas insentif whistleblower dalam mengurangi fraud korporasi, sementara aspek keadilan organisasi dan tekanan struktural masih terbatas dibahas. Oelrich dan Chwolka (2024) menekankan karakteristik psikologis individu sebagai faktor penentu dalam pelaporan pelanggaran daripada mekanisme organisasi yang seringkali menyebabkan pembalasan. Mulyono dan Sari (2025) memang membahas faktor lingkungan tempat kerja dan pembalasan terhadap niat pelaporan pelanggaran tetapi studi mereka gagal untuk secara bersamaan mengintegrasikan perspektif keadilan organisasi dan penyalahgunaan kekuasaan. Hal ini menunjukkan ruang lingkup yang signifikan untuk penelitian tentang hubungan antara penipuan organisasi, ketidakadilan, penyalahgunaan kekuasaan dan viktimisasi integritas karyawan.

Kesenjangan penelitian ini juga terlihat dalam jumlah tinjauan literatur sistematis yang terbatas yang secara khusus memetakan pola viktimisasi pelapor pelanggaran dalam kerangka keadilan organisasi dan penyalahgunaan kekuasaan. Sebagian besar penelitian hingga saat ini telah mengandalkan metode survei kuantitatif untuk mengukur niat pelaporan pelanggaran dan penentu penipuan—pendekatan yang menghasilkan wawasan statistik yang memadai tetapi gagal untuk sepenuhnya memperhitungkan dinamika hubungan kekuasaan dan pengalaman sosial korban pembalasan. Studi kualitatif tentang pengalaman pelapor pelanggaran juga parsial dan terfragmentasi di berbagai sektor tertentu. Humaeriyah dkk. (2026) menekankan pentingnya ethical leadership dalam pencegahan fraud, tetapi belum mengulas bagaimana kepemimpinan dapat menjadi instrumen dominasi yang melanggengkan abuse of power. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur sistematis yang mampu mengintegrasikan berbagai temuan empiris untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif mengenai sisi gelap fraud organisasi.

Urgensi penelitian ini semakin tinggi karena organisasi modern dituntut tidak hanya menciptakan sistem pengawasan yang efektif, tetapi juga menjamin perlindungan terhadap individu yang mempertahankan integritas. Viktimisasi terhadap whistleblower dapat menurunkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi serta memperkuat budaya diam yang mendukung keberlangsungan fraud. Menurut Sayidah et al. (2021), efektivitas audit investigatif dan akuntansi forensik sangat dipengaruhi oleh keberanian individu dalam mengungkap informasi internal organisasi. Priantara (2026) menegaskan bahwa dampak fraud tidak hanya berakibat pada kerugian finansial, melainkan juga menggerus legitimasi dan reputasi institusi secara jangka panjang. Ini menunjukkan bahwa perlindungan

terhadap *whistleblower* sesungguhnya merupakan bagian tak terpisahkan dari tata kelola organisasi yang berkelanjutan. Penelitian ini hadir untuk memberi pemahaman tentang bagaimana ketidakadilan dan penyalahgunaan kekuasaan dapat membentuk lingkungan kerja yang represif terhadap perilaku etis.

viktimisasi karyawan berintegritas, *organizational justice*, dan *abuse of power* melalui pendekatan *systematic literature review*. Secara teoretis, kajian ini diharapkan mampu memperluas pengembangan teori *organizational justice* dengan memasukkan dimensi relasi kuasa dan retaliasi organisasi terhadap *whistleblower* sebuah aspek yang selama ini kurang mendapat perhatian memadai. Tidak hanya itu. Penelitian ini sangat membantu perusahaan dalam membuat kebijakan yang melindungi pelapor yang melaporkan pelanggaran, mendorong budaya tempat kerja yang etis dan membuat sistem pengendalian internal yang lebih adil dan jelas. Studi ini juga penting untuk kebijakan publik karena berfungsi sebagai referensi penting bagi otoritas Indonesia yang berupaya memperkuat sistem perlindungan pelapor pelanggaran. Studi ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang dampak buruk penyalahgunaan dalam organisasi dan untuk mendukung tata kelola organisasi yang lebih baik dengan menekankan prinsip-prinsip keadilan dan integritas.

2 Metode Penelitian

Studi ini menggunakan tinjauan literatur sistematis (SLR) dengan protokol PRISMA sebagai kerangka kerja untuk memastikan bahwa proses identifikasi, seleksi dan evaluasi serta integrasi literatur dilakukan secara sistematis dan transparan. Metode tinjauan literatur sistematis (SLR) dipilih karena dianggap sebagai metode yang paling tepat untuk membuat peta konseptual yang komprehensif ketika mempertimbangkan topik-topik seperti pelanggaran organisasi, keadilan organisasi dan penyalahgunaan kekuasaan serta pembalasan terhadap pelapor. Namun, tidak menutup kemungkinan peneliti lain juga dapat menggunakan metode ini. Situasi ini menjadi semakin penting apalagi mengingat semakin rumitnya dinamika di dalamnya. Menurut Sayidah et al. (2021), *systematic review* memungkinkan peneliti mengintegrasikan berbagai temuan empiris dan konseptual untuk memperoleh pemahaman teoritis yang lebih mendalam terhadap fenomena fraud organisasi. Arianto et al. (2023) menjelaskan bahwa kajian literatur sistematis relevan digunakan dalam penelitian akuntansi forensik karena mampu mengidentifikasi pola penyimpangan, dinamika kekuasaan, dan perkembangan teori fraud secara multidimensional. Pencarian sistematis terhadap artikel dilakukan di lima basis data utama yaitu Scopus disertai Google Scholar dengan ScienceDirect serta Dimensions dan juga Garuda. Periode publikasi ditetapkan antara tahun 2021 dan 2026 untuk memastikan relevansi dan kemutakhiran sumber yang digunakan. Kata kunci yang digunakan meliputi *Organizational Fraud* dengan *Organizational Justice* juga *Abuse of Power* dan *Whistleblowing Retaliation* serta *Ethical Leadership* dan juga *Employee Victimization*.

Seleksi artikel dilakukan melalui proses mulai dari identifikasi dan penyaringan disertai kelayakan dan juga inklusi berdasarkan kriteria inklusi yang mana termasuk artikel yang bereputasi relevansi dengan tema penelitian dan ketersediaan teks lengkap serta pembahasan perihal organisasi perusahaan. Proses seleksi dilakukan secara hati-hati untuk memastikan hasil penelitian dapat dipercaya. Seleksi tersebut meliputi literatur yang tidak relevan dan publikasi duplikat serta sumber yang tidak memenuhi standar validitas ilmiah. Menurut Wibowo (2024) validitas sebuah tinjauan pustaka sangat ditentukan oleh dua aspek mendasar yaitu ketepatan pemilihan sumber ilmiah yang digunakan dan kualitas hasil yang diperoleh dari proses analisis data sekunder. Berlandaskan prinsip tersebut penelitian ini menggunakan dua metode analisis data utama yaitu klasifikasi tematik dan analisis isi. Kedua metode ini digunakan untuk menelaah pola-pola konseptual sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya perilaku tidak pantas dalam organisasi. Seseorang dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara dinamika keadilan organisasi dan praktik penyalahgunaan kekuasaan di perusahaan dengan mencatat kasus pembalasan terhadap pelapor pelanggaran. Habibi (2025) menyatakan bahwa menggunakan metode integrasi tematik dalam penelitian

penipuan kontemporer dapat menghasilkan keterpaduan teoritis yang jauh lebih solid daripada hanya melakukan tinjauan deskriptif literatur yang ada. Secara keseluruhan, hasil penelitian dikelompokkan ke dalam empat kategori utama yaitu tema, metode dan perspektif teoretis serta pola yang secara khusus menyasar karyawan yang memiliki integritas tinggi. Proses ini lebih dari sekadar pengkategorian. Ini adalah upaya untuk membangun kerangka konseptual yang akan secara kritis dan menyeluruh mengungkap aspek buruk dari penyalahgunaan yang terjadi di lingkungan perusahaan.

3 Hasil penelitian dan Pembahasan

Pemetaan Literatur Fraud Organisasi, Organizational Justice, dan Viktimisasi Whistleblower

Tinjauan literatur sistematis berdasarkan protokol Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) menunjukkan bahwa studi tentang kecurangan organisasi telah mengalami pertumbuhan signifikan antara tahun 2021 dan 2026. Pertumbuhan ini terutama terlihat pada isu-isu keadilan organisasi, pembalasan terhadap pelapor pelanggaran, penyalahgunaan kekuasaan, kepemimpinan etis, dan viktimisasi karyawan, yang semakin banyak dipelajari sebagai bagian dari dinamika kecurangan modern. Berdasarkan hasil pencarian artikel melalui database Scopus, ScienceDirect, Google Scholar, Dimensions, dan Garuda, ditemukan bahwa sebagian besar penelitian menempatkan fraud organisasi tidak lagi sebagai bentuk penyimpangan individual semata, tetapi sebagai fenomena struktural yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, relasi kekuasaan, serta lemahnya sistem perlindungan terhadap individu berintegritas (Antarwiyati & Purnomo, 2021; Fade et al., 2022). Temuan tersebut memperlihatkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan fraud konvensional menuju pendekatan multidimensional yang mengintegrasikan aspek perilaku, moralitas, psikologi organisasi, dan dominasi struktural dalam organisasi modern. Dalam konteks tersebut, fraud berkembang bukan hanya karena peluang ekonomi, tetapi juga karena organisasi gagal membangun lingkungan kerja yang adil, transparan, dan mendukung keberanian moral individu. Situasi ini menyebabkan individu yang berupaya mengungkap penyimpangan organisasi justru rentan mengalami tekanan sosial maupun struktural akibat dominasi elite organisasi.

Tabel 1. Distribusi Tema Utama Literatur

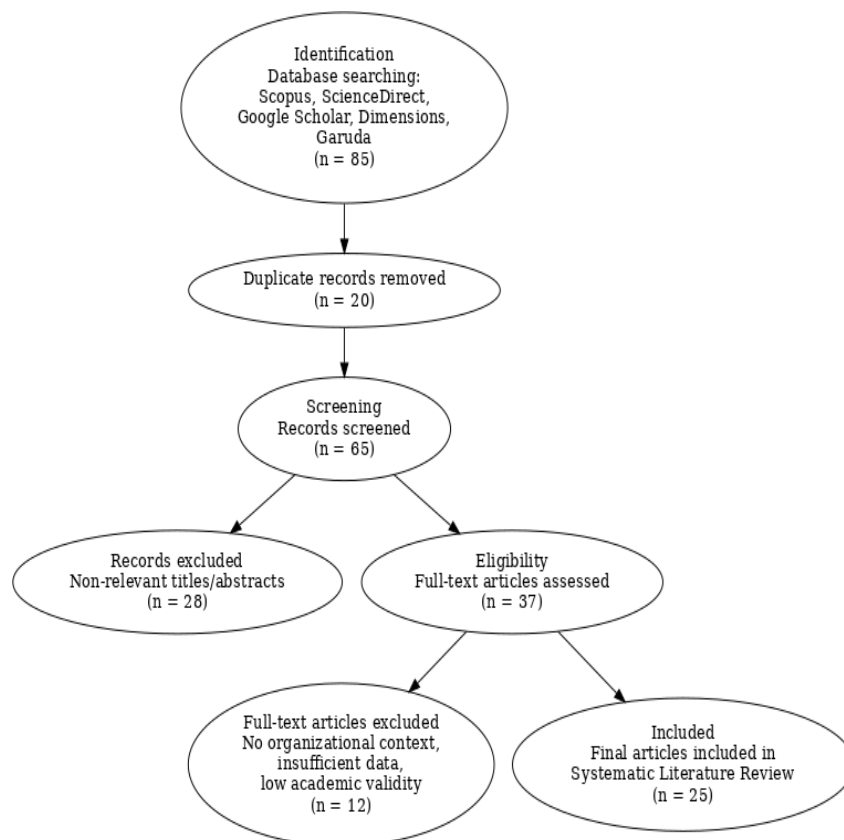
Tema Kajian	Fokus Pembahasan	Intensitas Literatur
Organizational fraud	Determinan dan pola fraud	Sangat Tinggi
Organizational justice	Keadilan prosedural dan distributif	Tinggi
Whistleblowing retaliation	Retaliasi dan tekanan psikologis	Sangat Tinggi
Abuse of power	Penyalahgunaan otoritas organisasi	Tinggi
Ethical leadership	Budaya etis dan anti-fraud	Sedang
Employee victimization	Marginalisasi whistleblower	Tinggi
Internal control	Pengawasan dan pencegahan fraud	Tinggi
Institutional betrayal	Kegagalan perlindungan organisasi	Sedang

Hasil thematic synthesis menunjukkan bahwa mayoritas penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei untuk mengukur hubungan antara organizational justice, internal control, fraud intention, dan whistleblowing intention (Rustiarini & Merawati, 2020; Herman & Ramadhea, 2022). Pendekatan ini telah berhasil menghasilkan peta statistik terperinci tentang faktor-faktor yang memengaruhi kecurangan dan pelaporan pelanggaran. Namun masih ada kesenjangan pada sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada niat pelapor pelanggaran bukan pada pengalaman aktual mereka setelah melaporkan. Akibatnya dimensi seperti menjadi korban kecurangan dan trauma organisasi

serta stres psikologis dan juga ketidakseimbangan kekuasaan belum mendapat perhatian yang cukup dalam studi tentang kecurangan organisasi. Penelitian terbaru telah mulai mengatasi permasalahan kesenjangan ini. Kenny & Fotaki (2023) dan William & Vandekerckhove (2023) mengembangkan pendekatan kritis yang mengklasifikasikan pelapor bukan hanya sebagai informan tetapi juga sebagai kelompok rentan yang sering menderita pembalasan institusional karena keberanian mereka dalam mengungkapkan kesalahan. Pergeseran perspektif ini memiliki implikasi yang lebih luas yaitu seperti penipuan korporasi tidak lagi terbatas pada kerugian finansial tetapi juga mencakup kerusakan moral dan psikologis yang secara bertahap mengikis lingkungan kerja.

Secara teoritis, teori segitiga kecurangan tetap menjadi kerangka kerja dominan untuk menjelaskan perilaku curang melalui tiga elemen klasiknya yaitu tekanan dan kesempatan serta pembenaran (Antaruyatti & Purnomo, 2021). Namun, teori kecurangan kontemporer telah mengalami perluasan yang signifikan. Teori berlian dan bintang tentang kecurangan telah memperkenalkan aspek keterampilan dan pengaruh sosial serta kekuatan relasional sebagai variabel penting yang sebelumnya diabaikan (Apsari & Chariri, 2025). Hal ini menunjukkan sesuatu yang lebih dalam yaitu pelaku kecurangan modern tidak hanya mengeksploitasi kelemahan dalam sistem pengendalian internal tetapi juga secara aktif menggunakan kekuatan struktural dan pengaruh sosial untuk mempertahankan dominasi mereka di dalam organisasi. Temuan ini kemudian diperkuat oleh Arianto dkk. (2023) yang menjelaskan bahwa fraud modern berkembang melalui pola relasi kekuasaan yang memungkinkan praktik manipulasi dilakukan secara sistemik dan terselubung. Dengan demikian, fraud organisasi berkembang dalam interaksi antara kesempatan struktural, budaya organisasi, dan legitimasi kekuasaan internal.

Gambar 1. Visualisasi Prisma Diagram



Tabel 2. Perspektif Teoretis Dominan dalam Literatur

Perspektif Teori	Fokus Analisis	Kontribusi terhadap Kajian
Fraud Triangle Theory	Tekanan, peluang,	Menjelaskan motivasi fraud

	rasionalisasi	
Fraud Diamond Theory	Capability pelaku fraud	Menjelaskan kapasitas manipulasi
Fraud Star Theory	Pengaruh sosial dan relational power	Menjelaskan fraud sistemik
Organizational Justice Theory	Persepsi fairness organisasi	Menjelaskan trust dan whistleblowing
Power Relation Perspective	Dominasi struktural	Menjelaskan abuse of power
Ethical Leadership Theory	Kepemimpinan berbasis etika	Pencegahan fraud organisasi

Selain perkembangan teori fraud, hasil review juga memperlihatkan bahwa organizational justice menjadi salah satu perspektif dominan dalam menjelaskan hubungan antara fraud organisasi dan whistleblowing. Organizational justice theory menekankan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional memiliki pengaruh besar terhadap perilaku etis individu dalam organisasi. Literatur menunjukkan bahwa ketika individu memersepsikan adanya fairness dalam organisasi, maka tingkat kepercayaan terhadap sistem organisasi meningkat sehingga keberanian melaporkan penyimpangan menjadi lebih tinggi (Rustiarini & Merawati, 2020; Latan et al., 2023). Sebaliknya, rendahnya organizational justice menyebabkan individu mengalami distrust terhadap organisasi sehingga lebih memilih diam dibanding menghadapi risiko retaliasi. Herman dan Ramadhea (2022) menjelaskan bahwa rendahnya keadilan organisasi meningkatkan kecenderungan perilaku fraud karena individu merasa organisasi gagal memberikan perlakuan yang setara dan adil. Temuan ini diperkuat oleh Akmal et al. (2020) yang menyatakan bahwa ketidakadilan organisasi dapat memicu counterproductive work behavior sebagai bentuk respons terhadap perlakuan yang dianggap tidak adil. Dengan demikian, keadilan organisasi tidak berdiri sendiri sebagai penentu niat pelaporan pelanggaran. hal itu juga mencerminkan kualitas budaya etika yang tumbuh atau hancur di dalam suatu organisasi.

Temuan tinjauan tersebut juga mengungkapkan sesuatu yang cukup mengkhawatirkan: penyalahgunaan kekuasaan muncul sebagai faktor dominan yang membentuk lingkungan organisasi yang represif, khususnya bagi pelapor pelanggaran dan karyawan yang menjunjung tinggi integritas. Wahyuadianto (2021) menjelaskan bahwa konsep ini mengacu pada penggunaan wewenang yang tidak proporsional, dimanipulasi untuk melindungi kepentingan elit organisasi melalui tekanan, manipulasi, dan pembalasan terhadap siapa pun yang dianggap mengancam stabilitas kekuasaan internal. Organisasi dengan tingkat sentralisasi kekuasaan yang tinggi cenderung menumbuhkan budaya bungkam yang mengakar. Bawahan enggan berbicara bukan karena mereka tidak tahu, tetapi karena mereka takut akan konsekuensi sosial dan administratif yang menanti mereka jika mereka melaporkan (Lafleur dkk., 2025; Khan dkk., 2022). Dalam situasi seperti itu, pelapor dianggap sebagai ancaman, bukan sebagai agen moral yang menjaga integritas lembaga. Konsekuensinya tidak ringan. Mulyono & Sari (2025) serta Kenny & Fotaki (2023) mendokumentasikan berbagai bentuk viktimisasi yang kerap menimpa whistleblower, mulai dari mutasi tidak wajar, pengucilan sosial, penurunan jabatan, tekanan psikologis, hingga delegitimasi profesional yang merusak reputasi mereka secara sistematis. Semua ini menegaskan satu hal, relasi kekuasaan memegang peran sentral dalam menentukan apakah sebuah organisasi sungguh-sungguh mendukung praktik etis, atau justru diam-diam melindungi penyimpangan melalui mekanisme pembungkaman struktural.

Tabel 3. Bentuk Viktimisasi terhadap Whistleblower dan Karyawan Berintegritas

Bentuk Viktimisasi	Dampak Organisasional
Mutasi tidak wajar	Ketidakstabilan karier
Pengucilan sosial	Isolasi organisasi
Penurunan jabatan	Delegitimasi profesional

Ancaman pekerjaan	Fear-based organization
Tekanan psikologis	Burnout dan stress kerja
Pembatasan akses karier	Menurunnya trust organisasi
Label pengganggu organisasi	Silence climate

Tidak lagi dipandang sebagai sebuah hal yang hanya sekedar renungan, kepemimpinan yang efektif telah menjadi strategi utama untuk memerangi pelanggaran dan melindungi pelapor, laporan tersebut menunjukkan. Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai transparansi, kejujuran, dan keadilan telah terbukti dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat secara mental dimana karyawan merasa aman untuk melaporkan kesalahan tanpa takut akan hukuman (Humaeriyah dkk., 2026; Fade dkk., 2022). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang lebih otoriter dan mengontrol justru menciptakan suasana ketakutan dan pada akhirnya menurunkan kemampuan masyarakat untuk melaporkan pelanggaran. Situasi ini menunjukkan bahwa aturan formal dan masalah etika manajemen bisnis mempengaruhi sistem pencegahan penipuan. Program perlindungan pelapor sangat bergantung pada keberhasilan pelapor sehingga kepemimpinan etis merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan.

Indonesia memiliki latar belakang yang unik dan kompleks dengan norma sosial budaya kolektif yang kuat dan nilai loyalitas yang tinggi. Oleh karena itu, kritik terhadap pemimpin seringkali dipandang sebagai ancaman terhadap stabilitas organisasi (Sinaga, 2022; Sayidah et al., 2021). Mappadang (2022) dan Priantara (2026) menyatakan bahwa lemahnya sistem pengendalian internal dan rendahnya semangat kerja pegawai meningkatkan kemungkinan terjadinya kecurangan dan menurunkan kemampuan melindungi pelapor. Mereka yang berani menemukan penyimpangan dalam lingkungan seperti itu menghadapi banyak tantangan yang memengaruhi kesehatan pribadinya termasuk risiko administrative dan isolasi social serta tekanan psikologis. Situasi ini menunjukkan bahwa relasi kekuasaan yang kuat dan budaya birokrasi Indonesia mempengaruhi aktivitas organisasi sehari-hari. Oleh sebab itu, melindungi pelapor telah menjadi elemen utama dalam rencana reformasi pemerintah untuk meningkatkan sistem peradilan dan meningkatkan transparansi serta memperkuat integritas. Persoalan ini perlu dilihat dari perspektif perkembangan peraturan terkait secara bertahap.

Sintesis Hubungan Fraud Organisasi, Organizational Justice, Abuse of Power, dan Viktimisasi Karyawan Berintegritas

Penyalahgunaan sistematis lebih sering terjadi di lingkungan dengan kurangnya keadilan institusional dan penyalahgunaan kekuasaan, menurut tinjauan literatur. Organisasi yang gagal menciptakan lingkungan yang adil dan berkelanjutan lebih rentan terhadap perilaku menyimpang daripada organisasi yang memiliki keadilan distributif dan struktural serta transaksional yang baik (Rustiarini & Merawati, 2020; Herman & Ramadhea, 2022). Mekanisme pengendalian internal yang buruk dalam kasus ini menyebabkan peningkatan pelanggaran selain membuat orang kehilangan kepercayaan pada sistem organisasi ketika mereka merasa sistem tersebut tidak adil. Perilaku menyimpang dan komitmen etis meningkat sebagai akibat dari ketidakadilan yang terjadi dalam suatu organisasi. Mappadang (2022) menemukan bahwa ketidakadilan organisasi dan asimetri informasi meningkatkan kemungkinan penyimpangan. Penemuan ini menunjukkan bahwa ketidakadilan organisasi bertindak sebagai faktor struktural yang meningkatkan kemungkinan penyimpangan dan mengurangi efektivitas kebijakan organisasi.

Tabel 4. Hubungan Organizational Justice dan Fraud Organisasi

Dimensi Organizational Justice	Dampak terhadap Organisasi
---------------------------------------	-----------------------------------

Keadilan distributif rendah	Ketidakpuasan dan distrust organisasi
Keadilan prosedural rendah	Menurunnya legitimasi organisasi
Keadilan interaksional rendah	Konflik dan deviasi perilaku
Fairness climate tinggi	Meningkatnya trust organisasi
Psychological safety tinggi	Whistleblowing meningkat

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa organizational justice memiliki pengaruh signifikan terhadap whistleblowing intention dan keberanian individu dalam mengungkap penyimpangan organisasi. Literatur memperlihatkan bahwa individu lebih cenderung melaporkan fraud ketika organisasi dipersepsikan memiliki mekanisme perlindungan yang adil, transparan, dan bebas dari dominasi kekuasaan tertentu (Latan et al., 2023; Rustiarini & Merawati, 2020). Sebaliknya, organisasi dengan tingkat ketidakadilan tinggi cenderung menciptakan silence climate karena karyawan merasa pelaporan pelanggaran hanya akan menghasilkan retaliasi dan marginalisasi profesional. Khan et al. (2022) menemukan bahwa ancaman retaliasi menjadi faktor dominan yang menghambat whistleblowing intention meskipun individu memahami adanya pelanggaran serius dalam organisasi. Contoh ini menyoroti bahwa keberanian moral seorang pelapor tidak hanya berasal dari karakteristik individu mereka tetapi juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, melaporkan kejahatan bukan hanya masalah perilaku individu tetapi hal ini juga terkait dengan sejauh mana suatu organisasi menyediakan lingkungan yang aman bagi anggotanya untuk berbicara tanpa rasa takut.

Selain keadilan institusional, laporan tersebut menunjukkan bahwa penyalahgunaan kekuasaan merupakan faktor kunci yang memungkinkan korupsi institusional terus berlanjut secara sistematis. Wahyuadianto (2021) menjelaskan bahwa penyalahgunaan kekuasaan terjadi ketika aktor-aktor di dalam organisasi baik melalui otoritas formal maupun informal maupun mengeksploitasi posisi mereka untuk melindungi kepentingan kelompok tertentu dengan memanipulasi informasi dan memberikan tekanan administratif serta membungkam kritik internal. Organisasi dengan struktur hierarki yang kuat cenderung menunjukkan tingkat pembalasan yang lebih tinggi terhadap pelapor pelanggaran karena loyalitas kepada kepemimpinan sering diprioritaskan di atas integritas organisasi itu sendiri (Lafleur dkk., 2025; William & Vandekerckhove, 2023). Dalam lingkungan seperti itu, mereka yang berani melaporkan kecurangan dipandang sebagai ancaman daripada penjaga etika organisasi. Akibatnya mereka menghadapi berbagai bentuk diskriminasi struktural yang tidak selalu terang-terangan. Mulyono dan Sari (2025) dan Kenny dan Futaki (2023) telah mendokumentasikan bahwa pembalasan terhadap pelapor mencakup sanksi administratif dan tekanan psikologis berkelanjutan serta pengucilan sosial diikuti delegitimasi profesional dan juga pembatasan sistematis terhadap peluang kerja mereka. Semua ini menegaskan satu kesimpulan yang meyakinkan kecurangan organisasi berkembang dan berlanjut dalam hubungan dominasi yang memberikan ruang bagi elit untuk mempertahankan kekuasaan melalui budaya pembungkaman yang terstruktur.

Tabel 5. Bentuk Abuse of Power dalam Organisasi

Bentuk Abuse of Power	Dampak terhadap Whistleblower
Manipulasi kewenangan	Hilangnya perlindungan organisasi
Tekanan administratif	Ketidakamanan pekerjaan
Pengucilan sosial	Isolasi profesional
Delegitimasi reputasi	Menurunnya kredibilitas
Kontrol informasi	Silence climate
Loyalitas hierarkis	Pembungkaman kritik organisasi

Berdasarkan hasil analisis teoritis, ada tiga kerangka utama yang dapat digunakan untuk memahami penyalahgunaan whistleblower yaitu yang pertama teori penipuan dan kedua

keadilan organisasi dan terakhir hubungan kekuasaan organisasi. Menurut teori segitiga kecurangan, tiga faktor utama penyebab terjadinya kecurangan adalah rasionalisasi dan tekanan serta peluang (Antarwiyati & Purnomo, 2021). Di sisi lain, teori kecurangan bintang menekankan bahwa keterampilan sosial dan kekuatan hubungan interpersonal sangat penting untuk mencegah kecurangan yang semakin kompleks di zaman modern (Apsari & Chariri, 2025). Dari sudut pandang ini, para pelaku sering menggunakan jaringan kekuasaan dan pengaruh struktural mereka untuk mengontrol lingkungan kerja. Menurut teori keadilan organisasi, rendahnya tingkat keadilan dalam suatu organisasi dapat melemahkan kepercayaan individu terhadap system sehingga dapat menyebabkan keengganan untuk melaporkan pelanggaran ketika terjadi (Herman & Ramadhea, 2022; Rustiarini & Merawati, 2020). Di sisi lain dari perspektif relasi kekuasaan, organisasi dapat bertransformasi menjadi ruang dominasi ketika kekuasaan ditujukan untuk melindungi kepentingan kelompok elit dibandingkan melayani kepentingan bersama (Wahyuadianto, 2021; Lafleur dkk., 2025). Kombinasi ketiga perspektif ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana interaksi antara kesenjangan organisasi dan kesenjangan social serta perebutan kekuasaan pada akhirnya berujung pada ketimpangan sistemik.

Tinjauan ini juga menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan etis dalam organisasi. Pemimpin yang konsisten mengamalkan prinsip integritas dan akuntabilitas serta transparansi berpeluang besar membangun budaya organisasi yang lebih menerima kritik (Humaeriyah dkk., 2026; Fade dkk., 2022). Dengan adanya kepemimpinan yang etis karyawan dapat melaporkan pelanggaran secara aman tanpa dibayangi kekhawatiran akan konsekuensi sosial maupun administratif yang mungkin mereka hadapi. Kondisi sebaliknya terbukti sama kuatnya. Ketika pemimpin menekankan kekuasaan dan kendali, penyalahgunaan kekuasaan menjadi lebih mungkin terjadi dan pada saat yang sama mempersulit pelapor untuk mengungkap pelanggaran yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa sistem anti-fraud tidak dapat berfungsi secara maksimal ketika organisasi hanya mengandalkan aturan formal sebagai tolok ukur perilaku etis. Oleh karena itu, kepemimpinan yang etis tidak hanya berkontribusi dalam mendukung tata kelola perusahaan yang baik namun juga merupakan landasan penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan melindungi martabat setiap individu.

Budaya birokrasi hierarkis yang mengakar di Indonesia dan ketidakseimbangan kekuasaan yang signifikan serta karakteristik proses organisasi berkontribusi terhadap lemahnya tata kelola dan meluasnya tindakan pembalasan terhadap pelapor. Studi nasional menunjukkan bahwa loyalitas kepada manajemen seringkali mengurangi komitmen terhadap integritas organisasi dan oleh karena itu pelapor sering digambarkan sebagai ancaman terhadap kohesi kelompok (Sinaga, 2022; Sayidah et al., 2021). Pelapor sering kali menghadapi tekanan sosial dan potensi risiko administratif. Kondisi ini semakin diperburuk dengan terjadinya dua faktor secara bersamaan, yaitu lemahnya mekanisme pengendalian internal dan rendahnya motivasi pegawai dalam organisasi. Faktor-faktor ini tidak hanya meningkatkan kemungkinan terjadinya pelanggaran namun juga melemahkan perlindungan yang diberikan kepada pelapor. Situasi ini menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi pelanggar dibandingkan pihak yang berusaha menghentikan pelanggaran tersebut. Reformasi tata kelola perusahaan di Indonesia tidak dapat dicapai hanya dengan memperketat peraturan mengenai penipuan. Perubahan budaya yang mendasar dan penting diperlukan untuk menciptakan ekosistem bisnis yang lebih transparan dan berkeadilan sekaligus mendorong tumbuhnya keberanian moral tanpa bayang-bayang ancaman.

Interpretasi Kritis Relasi Fraud Organisasi, Ketidakadilan, dan Viktimisasi Karyawan Berintegritas

Tinjauan sistematis terhadap literatur telah menghasilkan kesimpulan yang mengejutkan bahwa pelanggaran korporasi mungkin tidak lagi dipandang oleh sebagian individu sebagai perilaku buruk, namun mencerminkan kegagalan institusi dalam menyediakan sistem peradilan yang adil dan distribusi kekuasaan yang adil. Rustiarini &

Merawati (2020) dan Herman & Ramadhea (2022) menunjukkan bahwa ketika integritas dalam suatu organisasi rendah maka lingkungannya menjadi toleran terhadap penyimpangan karena standar secara bertahap runtuh ketika orang-orang tidak lagi percaya pada legitimasi organisasi tersebut. Dalam situasi seperti ini perusahaan tidak hanya tidak menghentikan pelanggaran tetapi juga mempertahankan budaya tempat kerja yang memungkinkan penyalahgunaan dan manipulasi kekuasaan serta mencegah kritik internal. Mekanisme struktural yang melemahkan perspektif mereka yang berkuasa melalui tekanan organisasi dan pengendalian informasi menyebabkan penipuan umum di masyarakat modern. Penipuan memiliki dampak yang kompleks terhadap moralitas dan politik serta ekonomi. Penting untuk dipahami bahwa individu yang jujur tidak selalu menjadi korban sistem pencegahan penipuan formal.

Analisis literatur mengungkap sebuah ironi yang sulit diabaikan. Artinya, meskipun peran mereka penting dalam mengungkap pelanggaran dan menjaga akuntabilitas organisasi, pelapor adalah kelompok yang paling menanggung dampak pembalasan dan kerugian struktural (Kenny & Fotaki, 2023; William & Vandekerckhove, 2023). Selain ancaman sanksi administratif, pelapor seringkali dihadapkan pada tekanan psikologis dan pengucilan social diikuti stigmatisasi profesional serta kerusakan reputasi yang berdampak jangka panjang terhadap kualitas hidup mereka. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan nyata dalam organisasi yang mengutamakan pemeliharaan kekuatan internal dibandingkan menjunjung tinggi nilai-nilai seperti integritas dan transparansi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan berbahaya antara etika formal yang muncul di permukaan dan kekuatan nyata yang beroperasi di balik layar dalam hal integritas organisasi. Pada akhirnya, mereka yang berani melaporkan pelanggaran dikhianati oleh organisasi yang seharusnya melindungi mereka sehingga menimbulkan tekanan emosional yang mendalam dan menghancurkan kepercayaan yang mereka miliki.

Tabel 6. Interpretasi Kritis Temuan Penelitian

Temuan Utama	Makna Interpretatif
Organizational justice rendah	Delegitimasi sistem organisasi
Abuse of power tinggi	Dominasi elite organisasi
Retaliasi whistleblower	Institutional betrayal
Silence climate	Normalisasi budaya diam
Ethical leadership lemah	Fear-based organization
Loyalitas hierarkis tinggi	Pembungkaman integritas

Abuse of power, sebagaimana diperlihatkan hasil review, bukan sekadar faktor pendukung, ia menempati posisi sentral dalam mempertahankan fraud organisasi secara sistemik. Wahyuadianto (2021) dan Lafleur et al. (2025) menjelaskan bahwa penyalahgunaan kekuasaan memungkinkan aktor organisasi mengendalikan mekanisme pengawasan, memanipulasi informasi, dan membungkam siapa pun yang dianggap mengancam kepentingan kelompok dominan. Kekuasaan, dalam konteks ini, tidak lagi berfungsi sebagai alat pengaturan organisasi, ia berubah menjadi instrumen dominasi yang menciptakan ketimpangan perlindungan, baik secara hukum maupun moral. Organisasi dengan struktur hierarkis yang kuat cenderung melahirkan fear climate, di mana individu lebih memilih diam daripada menanggung risiko retaliasi sosial maupun administratif (Khan et al., 2022; Mulyono & Sari, 2025). Yang perlu digarisbawahi adalah bahwa silence climate ini bukan tanda ketidaktahuan individu umumnya sadar ada yang salah. Masalahnya, organisasi gagal menyediakan psychological safety yang memadai. Akibatnya, pembungkaman whistleblower bukan lagi anomali, melainkan bagian dari mekanisme reproduksi fraud yang berjalan secara terstruktur dalam organisasi modern.

Dari sisi teoretis, temuan ini sekaligus menjadi kritik terhadap fraud triangle theory yang selama ini mendominasi. Kerangka tersebut terlalu berfokus pada tekanan, peluang, dan rasionalisasi sebagai faktor individual dan di situlah batasannya (Antarwiyati & Purnomo, 2021). Fraud star theory hadir menawarkan perspektif yang lebih luas dengan menempatkan relational power, social influence, dan capability sebagai elemen yang justru

menentukan keberlangsungan fraud secara sistemik (Apsari& Chariri, 2025). Pelaku fraud modern, dengan kata lain, tidak sekedar memanfaatkan celah sistem mereka menggunakan pengaruh sosial dan posisi struktural untuk menciptakan legitimasi semu atas tindakan penyimpangan yang mereka lakukan. Organizational justice theory kemudian memperkaya pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan organisasi secara langsung memengaruhi trust, komitmen moral, dan keberanian individu dalam melakukan whistleblowing (Rustiarini& Merawati, 2020; Herman& Ramadhea, 2022). Sementara itu, power relation perspective menegaskan bahwa relasi kekuasaan adalah faktor penentu utama apakah organisasi akan berdiri di sisi integritas, atau justru memilih mempertahankan penyimpangan demi menjaga stabilitas elite internalnya. Ketiga perspektif ini, bila diintegrasikan, menghasilkan satu kesimpulan yang sulit disederhanakan yaitu dapat di lihat fraud organisasi adalah fenomena multidimensional yang lahir dari persilangan kekuasaan, budaya organisasi, moralitas, dan ketidakadilan struktural yang saling mengunci.

Tabel 7. Sintesis Integratif Perspektif Teori

Perspektif Teori	Kontribusi terhadap Temuan
Fraud Triangle Theory	Menjelaskan motivasi individual fraud
Fraud Star Theory	Menjelaskan dominasi relasional pelaku fraud
Organizational Justice Theory	Menjelaskan trust dan silence climate
Power Relation Perspective	Menjelaskan retaliasi dan dominasi struktural
Ethical Leadership Theory	Menjelaskan budaya organisasi etis

Studi ini juga menunjukkan bahwa membangun dan mendukung budaya anti-kecurangan yang dinamis membutuhkan kepemimpinan etis. Pemimpin yang konsisten menerapkan prinsip keadilan dan transparansi serta akuntabilitas terbukti dapat menciptakan lingkungan psikologis yang aman sehingga karyawan merasa aman untuk melaporkan pelanggaran tanpa diliputi rasa takut (Humaeriyah dkk., 2026; Fade dkk., 2022). Di sisi lain, pemimpin otoriter justru memperbesar potensi penyalahgunaan kekuasaan dan mendorong terciptanya budaya yang tidak mendukung pihak yang melaporkan pelanggaran. Kondisi ini menekankan bahwa sistem pencegahan pelanggaran harus didasarkan pada dua pilar yang sama pentingnya yaitu aturan formal dan etika kepemimpinan yang kuat. Dalam hal ini, kepemimpinan etis berfungsi untuk membangun kepercayaan dalam suatu organisasi sekaligus memberikan perlindungan yang kuat bagi mereka yang menjaga integritasnya di bawah tekanan.

Di Indonesia, pelapor menghadapi tekanan struktural dan sosial yang lebih besar dibandingkan negara lain. Keadaan ini merupakan akibat langsung dari besarnya perbedaan kekuasaan yang ada dan kuatnya ikatan antar kelompok budaya yang masih ada di negeri ini. Dalam praktiknya, loyalitas terhadap kepemimpinan seringkali lebih penting daripada komitmen terhadap integritas organisasi dan bahkan dianggap lebih penting daripada kepatuhan terhadap undang-undang yang berlaku. Literatur di tingkat nasional menunjukkan bahwa pelaporan pelanggaran seringkali dipandang sebagai tindakan yang mengganggu keseimbangan dan kohesi kelompok (Sinaga, 2022; Sayidah dkk., 2021). Dalam situasi seperti ini, pelapor harus menanggung stigma social dan isolasi dari kelompok serta berbagai pembatasan di lingkungan profesionalnya. Situasi ini diperparah dengan buruknya fungsi mekanisme pengendalian internal dan rendahnya motivasi karyawan sehingga semakin sulit untuk memperbaiki keadaan. Kondisi ini memperbesar peluang terjadinya kecurangan sekaligus melemahkan perlindungan yang seharusnya diterima oleh pelapor (Mpadadang, 2022; Priantara, 2026). Karena implikasi jangka panjangnya, reformasi tata kelola perusahaan di Indonesia menuju sistem yang lebih transparan dan adil serta inklusif tidak dapat dicapai tanpa perubahan budaya yang mendasar dan menyeluruh.

Menurut banyak penelitian, penganiayaan terhadap pelapor pelanggaran memiliki

dampak yang jauh lebih luas dan melampaui apa yang dirasakan secara langsung oleh orang yang terlibat. Jika organisasi tidak lagi dipercaya oleh masyarakat, mereka akan menjadi apatis dan tidak akan bersuara. Pada akhirnya kondisi semacam ini justru memperbesar kemungkinan terulangnya pelanggaran dan perilaku tidak pantas di masa mendatang (Kenny & Fotaki, 2023; Latan dkk., 2023). Dalam situasi seperti ini perusahaan berisiko kehilangan informasi internal yang berharga dan seharusnya dapat membantu mendeteksi pelanggaran secara lebih cepat. Mengabaikan perlindungan terhadap pelapor pelanggaran pada akhirnya akan merusak kredibilitas baik individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam upaya untuk membangun masyarakat yang lebih adil dan berkelanjutan, hal ini menjadi sangat penting.

Dengan kata lain tinjauan pustaka yang menyeluruh ini memberikan gambaran yang mendalam dan mengkhawatirkan. Pelanggaran korporasi dapat menghasilkan sistem yang tidak bermoral yang pada akhirnya akan mengeksploitasi orang-orang yang bermoral untuk kepentingan pengendalian perusahaan. Faktor-faktor kompleks seperti dominasi dan ketidakadilan struktural meningkatkan pelanggaran yang dikombinasikan dengan budaya yang bungkam dan perlindungan yang tidak memadai bagi pelapor pelanggaran. Itu sebabnya asosiasi pengacara tidak fokus pada pengendalian internal. Perubahan mendasar dalam budaya perusahaan diperlukan untuk mencapai hasil yang signifikan. Ini memerlukan kepemimpinan yang lebih etis dan pembagian kekuasaan yang lebih adil dan memungkinkan karyawan untuk menunjukkan keberanian moral.

Sintesis Konseptual dan Implikasi Teoretis Penelitian

Seperti yang ditunjukkan oleh tinjauan literatur yang menyeluruh ini, serangan terorganisir bukanlah fenomena tunggal yang disebabkan oleh satu faktor. Tetapi sistem hukum, pandangan dominan dan budaya yang dipelajari serta tekanan yang memperlakukan pengaduan secara tidak adil adalah beberapa penyebab perasaan diabaikan. Apsari & Chariri (2025) serta Arianto et al. (2023) menunjukkan bahwa fraud modern tidak lagi sekadar memanfaatkan kelemahan sistem pengendalian internal yang lebih berbahaya adalah kemampuan aktor organisasi menggunakan relasi kekuasaan dan legitimasi struktural untuk memelihara penyimpangan secara sistemik. Kecurangan dalam situasi ini berasal dari budaya organisasi yang memungkinkan manipulasi informal dan membungkam pendapat yang berbeda. Tantangan yang dihadapi organisasi modern semakin jelas yaitu bagaimana mempertahankan kestabilan tanpa mengorbankan integritas setiap orang. Ketika kepentingan elit lebih penting daripada keadilan, pelapor sering diperlakukan sebagai ancaman daripada sebagai sumber moral yang membawa organisasi ke pengadilan. Ini jelas menunjukkan bahwa kecurangan organisasi memiliki konsekuensi sosial dan politik serta etika yang lebih besar daripada hanya kehilangan uang.

Sebagaimana disebutkan dalam ulasan ini, keadilan regulasi sangat penting karena tidak hanya merupakan regulasi tambahan tetapi juga merupakan komponen penting dalam menentukan seberapa efektif mekanisme pencegahan dan pelaporan kecurangan. Rustiarini & Merawati (2020) serta Latan et al. (2023) memperlihatkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara langsung membentuk trust organisasi, psychological safety, dan komitmen etis individu. Ketika organisasi dipersepsikan adil, individu lebih berani melapor karena mereka percaya laporannya akan ditindaklanjuti secara objektif, bukan dibalas dengan retaliasi. Sebaliknya, ketidakadilan yang mengendap menciptakan distrust yang subur bagi silence climate dan toleransi terhadap fraud. Keadilan organisasi, pada akhirnya, adalah fondasi moral bukan sekadar mekanisme administratif. Dan di atas fondasi itulah sistem whistleblowing yang sesungguhnya dapat berdiri kokoh atau justru runtuh sebelum sempat berfungsi.

Tabel 8. Sintesis Konseptual Utama Penelitian

Konsep Utama	Temuan Sintesis
Organizational fraud	Produk budaya dan relasi

	kekuasaan
Organizational justice	Fondasi trust dan ethical climate
Abuse of power	Instrumen dominasi struktural
Whistleblower retaliation	Bentuk institutional betrayal
Ethical leadership	Penguat psychological safety
Silence climate	Dampak ketidakadilan organisasi

Di luar organizational justice, hasil penelitian mengidentifikasi abuse of power sebagai faktor yang secara aktif memperkuat keberlangsungan fraud organisasi bukan sekadar memperburuknya, tetapi benar-benar memeliharanya melalui mekanisme pembungkaman yang sistematis. Wahyuadianto (2021) dan William & Vandekerckhove (2023) menjelaskan bahwa penyalahgunaan kekuasaan terjadi ketika otoritas digunakan untuk mempertahankan stabilitas elite internal melalui tekanan administratif, kontrol informasi, dan manipulasi kebijakan serta delegitimasi terhadap whistleblower. Dalam organisasi dengan hierarki yang kuat, loyalitas kepada pimpinan kerap mengalahkan prinsip keadilan dan transparansi dan di sanalah ruang bagi fraud untuk terus bertahan. Konsekuensinya sangat konkret. Kenny & Fotaki (2023) serta Mulyono & Sari (2025) mendokumentasikan bahwa whistleblower menghadapi berbagai bentuk viktimisasi yang terencana yaitu mutasi tidak wajar dan pengucilan sosial serta penurunan jabatan hingga penghancuran reputasi profesional secara sistematis. Tren ini bukan kebetulan, melainkan bagian dari mekanisme kontrol yang dirancang untuk mempertahankan otoritas dan mengurangi kelemahan internal. Oleh karena itu, penyalahgunaan kekuasaan merupakan cara efektif untuk mendorong korupsi di organisasi modern meskipun tidak terlihat.

Hasil ini menunjukkan bahwa kerangka teoretis untuk pelanggaran telah diperluas. Telah terbukti bahwa teori segitiga kecurangan, yang terdiri dari unsur tekanan dan kesempatan serta rasionalisasi tidak cukup untuk menjelaskan semua aspek yang kompleks dari kecurangan modern (Antarwiyati & Purnomo, 2021). Selain itu, teori segitiga kecurangan menyatakan bahwa kekuatan relasional dan keahlian serta pengaruh sosial menentukan bagaimana penipuan dilakukan secara sistematis (Apsari & Chariri, 2025). Para penipu modern tidak hanya memanfaatkan celah dalam hukum tetapi mereka juga secara aktif memanipulasi peraturan dan mekanisme pengawasan karena posisi sosial dan struktural mereka.

Organizational justice theory kemudian memperkaya gambaran ini dengan menunjukkan bahwa ketidakadilan organisasi secara langsung menggerus keberanian moral individu dalam melakukan whistleblowing sekaligus menurunkan tingkat trust terhadap sistem (Herman & Ramadhea, 2022; Rustiarini & Merawati, 2020). Power relation perspective menambahkan lapisan terakhir yaitu distribusi kekuasaan yang timpang mendorong organisasi untuk lebih melindungi kepentingan elite daripada menjaga integritas secara substantif. Ketiga perspektif ini, bila diintegrasikan, tidak sekadar saling melengkapi, mereka menghasilkan konstruksi teoritis yang jauh lebih komprehensif dalam menelanjangi sisi gelap fraud organisasi yang selama ini tersembunyi di balik struktur dan budaya.

Tabel 9. Integrasi Perspektif Teori Penelitian

Perspektif Teori	Fokus Utama	Relevansi terhadap Temuan
Fraud Triangle Theory	Pressure dan opportunity	Menjelaskan motivasi fraud
Fraud Star Theory	Relational power dan capability	Menjelaskan fraud sistemik
Organizational Justice Theory	Fairness dan trust organisasi	Menjelaskan silence climate
Power Relation Perspective	Dominasi struktural	Menjelaskan retaliasi whistleblower
Ethical Leadership Theory	Integritas kepemimpinan	Menjelaskan psychological safety

Sebagai hasil dari berbagai penelitian, kepemimpinan adalah komponen penting dari manajemen strategis. Kepemimpinan memiliki dampak langsung pada budaya perusahaan karena mereka menentukan apakah transparansi dan perlindungan pelapor pelanggaran benar-benar dilakukan atau hanya formalitas semata. Pemimpin yang jujur, terbuka, dan bertanggung jawab terbukti mampu menciptakan rasa aman secara psikologis bagi karyawan mereka sehingga mereka dapat melaporkan pelanggaran tanpa takut akan hukuman yang mungkin mereka terima (Humaeriyah dkk., 2026; Fade dkk., 2022). Pemimpin yang terlalu mengutamakan otoritas dan kontrol sebaliknya cenderung menciptakan suasana ketakutan dan mendorong stabilitas daripada mengambil risiko yang dianggap berlebihan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem pencegahan penipuan sangat erat terkait dengan etika para pemimpin yang mengelolanya. Tidak peduli seberapa canggih sistem yang dirancang, hasilnya tidak akan optimal. Dalam situasi seperti itu, kepemimpinan etis bertindak sebagai jembatan untuk menjaga integritas Perusahaan dan mendorong pelaporan pelanggaran serta memastikan bahwa perusahaan dijalankan secara efisien.

Sangat penting untuk dicatat bahwa di Indonesia menghadirkan masalah yang jauh lebih sulit. Karena ketimpangan kekuasaan dan budaya kolektivis yang kuat, pelapor pelanggaran lebih rentan menghadapi berbagai jenis pembalasan dibandingkan dengan orang lain di tempat lain. Kondisi ini membentuk lingkungan di mana tindakan pelaporan selalu disertai risiko sosial dan administratif yang nyata. Loyalitas kepada atasan dan kelompok kerap ditempatkan lebih tinggi daripada kepedulian terhadap integritas organisasi sehingga individu yang berani melaporkan pelanggaran seringkali dicap sebagai ancaman bagi stabilitas organisasi (Sinaga, 2022; Sayidah dkk., 2021). Keadaan semakin memburuk ketika sistem pengendalian internal tidak berjalan sebagaimana mestinya dan kualitas kepemimpinan manajerial yang rendah. Perilaku tidak jujur pun semakin meluas sementara perlindungan bagi pelapor pelanggaran menjadi semakin tidak efektif (Mappadang, 2022; Priantara, 2026). Persoalan ini semakin pelik ketika kedua elemen tersebut dipadukan dengan pendekatan penyelesaian yang tidak konsisten. Kondisi ini memperlihatkan bahwa reformasi yang dibutuhkan oleh banyak perusahaan di Indonesia tidak cukup hanya dengan mengoreksi pelanggaran aturan semata melainkan memerlukan transformasi menyeluruh dalam budaya perusahaan dan pada akhirnya dalam praktik bisnis itu sendiri. Organisasi harus memastikan bahwa setiap prosesnya transparan dan membagi kekuasaan secara lebih merata serta membangun sistem yang dapat membantu karyawan yang menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Secara keseluruhan hasil tinjauan literatur sistematis ini mengungkapkan bahwa salah satu karakteristik paling berbahaya dari pelanggaran korporasi adalah kemampuannya dalam membangun sistem yang tidak adil yang secara sistematis memanfaatkan individu-individu bermoral baik sebagai alat untuk mempertahankan kekuasaan internal organisasi. Penipuan semakin meningkat sebagai akibat dari interaksi antara kepemimpinan yang pasif dan tidak etis, ketidakadilan struktural serta penyalahgunaan kekuasaan di lingkungan kerja. Oleh karena itu upaya memberantas penyimpangan tidak cukup hanya dengan memperkuat sistem

pengendalian formal semata melainkan harus disertai perubahan budaya perusahaan yang signifikan guna menjaga integritas pribadi setiap individu serta membuat sistem yang lebih jelas, adil dan humanis.

Implikasi Praktis dan Arah Reformasi Tata Kelola Organisasi

Hasil systematic literature review menunjukkan bahwa peningkatan kasus fraud organisasi dan viktimisasi terhadap whistleblower menandakan masih lemahnya sistem tata kelola organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang adil dan aman bagi individu berintegritas. Literatur menunjukkan kenyataan yang cukup ironis, sebagian besar organisasi masih memandang whistleblowing sebagai ancaman terhadap stabilitas internal, bukan sebagai mekanisme koreksi yang justru vital bagi akuntabilitas institusi (Kenny& Fotaki, 2023; William& Vandekerckhove, 2023). Lebih jauh lagi persepsi yang keliru ini berdampak langsung pada cara sistem pencegahan penipuan dirancang dan dijalankan. Sistem yang terbentuk kerap hanya bersifat formal dan birokratis sehingga justru melenceng dari akar permasalahan organisasi yang sesungguhnya yaitu ketimpangan kekuasaan dan budaya yang membuka ruang bagi terjadinya penyalahgunaan. Hal yang perlu ditegaskan adalah bahwa tersedianya saluran pelaporan tidak serta merta mendorong keberanian seseorang untuk melakukan whistleblowing. Selama organisasi tidak memberikan dukungan psikologis dan struktural yang memadai proses pelaporan pelanggaran hanya akan menjadi prosedur formal yang tidak bermakna. Pada kenyataannya mereka yang mengetahui adanya pelanggaran cenderung memilih untuk diam bukan karena tidak mempercayai adanya pelanggaran tersebut melainkan karena tidak ada keyakinan bahwa pelanggaran serius yang mereka laporkan akan ditangani dengan semestinya. Hasil penelitian ini menggarisbawahi bahwa pembenahan tata kelola perusahaan merupakan sebuah urgensi yang tidak bisa lagi ditunda dengan menjadikan keadilan dan integritas organisasi sebagai landasan utama. Pada akhirnya sebuah mekanisme pencegahan kecurangan yang benar-benar berfungsi optimal hanya dapat dibangun di atas fondasi budaya perusahaan yang mengedepankan kesetaraan dan keseimbangan relasi kuasa secara konsisten.

Lebih jauh tinjauan ini mengungkapkan bahwa keadilan organisasi memegang peranan yang sangat vital dalam membangun kepercayaan dan memperkuat sistem pelaporan pelanggaran. Organisasi yang secara konsisten menerapkan keadilan distributif, prosedural dan interaksional terbukti cenderung memiliki tingkat risiko penipuan yang lebih rendah sekaligus tingkat partisipasi pelaporan pelanggaran yang lebih tinggi (Rustiarini & Merawati, 2020; Latan dkk., 2023). Kondisi yang bertolak belakang justru terjadi pada organisasi yang diwarnai tingginya tingkat ketidakadilan dimana kepercayaan antaranggota perlahan terkikis dan terbentuklah suasana yang sunyi mencekam serta dipenuhi kekhawatiran akan tindakan represif dari pihak yang berkuasa. Menghadapi kondisi semacam ini penerapan keadilan dalam organisasi sudah seharusnya diintegrasikan sebagai bagian dari strategi membangun budaya organisasi yang mengutamakan kesetaraan dan keamanan psikologis bukan sekadar diperlakukan sebagai prosedur administratif belaka. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan harus membuat sistem evaluasi dan pengambilan keputusan yang lebih terbuka dan jujur. Ini dilakukan agar karyawan merasa aman ketika mereka menyampaikan kritik atau mengungkap penyalahgunaan internal. Keadilan organisasi menjadi pilar penting dalam membangun budaya yang kuat dan tahan lama untuk memerangi kecurangan.

Tabel 10. Implikasi Praktis Penelitian

Aspek Organisasi	Implikasi Praktis
Organizational justice	Meningkatkan trust dan fairness climate
Ethical leadership	Membangun psychological safety
Internal control	Memperkuat deteksi fraud
Whistleblower protection	Mengurangi fear climate

Distribusi kekuasaan	Mengurangi abuse of power
Transparansi organisasi	Menekan silence climate

Selain keadilan organisasi, temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan etis merupakan elemen strategis dalam reformasi tata kelola organisasi. Literatur menunjukkan bahwa para pemimpin yang menerapkan prinsip integritas, akuntabilitas, dan transparansi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap kritik dan pelaporan penyimpangan (Fade dkk., 2022; Humaeriyah dkk. 2026). Kepemimpinan etis juga memperkuat keamanan psikologis, memungkinkan individu merasa aman mengungkapkan informasi terkait kecurangan tanpa takut akan pembalasan sosial atau administratif. Di sisi lain kepemimpinan yang bersifat otoriter dan dominan justru membuka celah yang lebih lebar bagi penyalahgunaan kekuasaan sekaligus melahirkan budaya yang tertutup dan menekan arus keterbukaan informasi. Temuan penelitian menegaskan bahwa transformasi organisasi yang hakiki tidak dapat bertumpu semata pada kewenangan formal dalam memberantas kecurangan melainkan harus dilandasi oleh nilai-nilai etika yang kokoh disertai komitmen nyata untuk menjaga dan melindungi integritas setiap individu di dalamnya. Dalam kondisi semacam itu kualitas kepemimpinan sebuah organisasi menjadi faktor penentu yang sangat krusial dalam menentukan arah perkembangannya apakah akan bertumbuh menjadi organisasi yang menjunjung tinggi etika atau justru terus terperosok dalam pusaran ketakutan dan ketidakberdayaan.

Penelitian ini menegaskan bahwa keadilan dalam organisasi merupakan fondasi yang sangat vital untuk membangun kepercayaan sekaligus memperkuat sistem pelaporan pelanggaran. Sejumlah studi telah membuktikan bahwa organisasi yang mengimplementasikan keadilan prosedural, distributif dan interaksional secara konsisten cenderung memiliki tingkat risiko pelanggaran yang lebih rendah disertai partisipasi pelaporan pelanggaran yang lebih tinggi (Rustiarini & Merawati, 2020; Latan dkk., 2023). Sebaliknya, ketidakadilan yang berkelanjutan menimbulkan keraguan dan menciptakan suasana yang tidak nyaman sehingga membuat orang takut melaporkan pelanggaran karena takut akan penindasan. Keadilan di perusahaan harus dilihat sebagai bagian strategis yang penting dalam membangun budaya organisasi yang didasarkan pada keadilan dan keamanan psikologis daripada hanya sebagai tindakan manajemen biasa dalam situasi seperti ini. Setiap anggota organisasi perlu memiliki keberanian untuk menyuarakan kritik dan mengungkap berbagai kekurangan yang ada agar sistem evaluasi dan pengambilan keputusan dapat berjalan secara transparan dan akuntabel. Pada akhirnya keadilan organisasi terbukti menjadi elemen yang tidak tergantikan dalam mewujudkan budaya pencegahan kecurangan yang tangguh dan berkesinambungan.

Tabel 11. Strategi Reformasi Tata Kelola Organisasi

Strategi Reformasi	Tujuan Utama
Penguatan whistleblower protection	Perlindungan individu berintegritas
Implementasi ethical leadership	Pencegahan abuse of power
Transparansi pengambilan keputusan	Meningkatkan organizational trust
Penguatan psychological safety	Mengurangi silence climate
Reformasi budaya organisasi	Mendorong budaya anti-fraud
Pengawasan independen	Menekan dominasi elite organisasi

Studi tentang birokrasi Indonesia telah menunjukkan bahwa reformasi tata kelola yang hanya berfokus pada prosedur tanpa mempertimbangkan dasar budayanya berpotensi gagal. Dengan sistem hierarki yang kaku yang menekankan integritas individu, kritik dari karyawan kerap dianggap tidak masuk akal dan melanggar standar kesopanan. Oleh sebab

itu ketimpangan kekuasaan yang begitu mencolok telah mengakar sebagai bagian dari budaya dan menimbulkan ketidaknyamanan yang mendalam di mana sanksi administratif kerap beriringan dengan isolasi sosial yang berat bagi mereka yang berani bersuara (Sinaga, 2022; Mappadang, 2022). Terdapat kemungkinan bahwa undang-undang yang berkaitan dengan penipuan tidak selalu dapat diterapkan dengan baik tanpa mempertimbangkan budaya yang melingkupinya. Bukan sekadar angan-angan atau legitimasi kekuasaan, transformasi organisasi menuju pola kerja yang lebih partisipatif dan meritokratis merupakan satu-satunya jalan untuk memperkuat integritas individu. Sama pentingnya adalah upaya untuk memperkuat pengawasan eksternal dan audit internal secara mandiri sebagai tindakan strategis untuk mengurangi tekanan dari manajemen puncak untuk mengungkap penyimpangan.

Hasil ini memiliki konsekuensi signifikan bagi bagaimana kebijakan dan peraturan publik dibuat. Segera setelah mereka memberanikan diri untuk melaporkan pelanggaran, pelapor yang rentan mengalami tekanan psikologis dan kriminalisasi serta kerusakan reputasi (William & Vandekerckhove, 2023; Kenny & Fotaki, 2023). Hal ini bukanlah situasi yang tidak biasa melainkan menunjukkan bahwa perlindungan bagi mereka yang melaporkan pelanggaran masih kurang memadai. Untuk menangani masalah nyata seperti keselamatan kerja dan perlindungan data serta perlindungan yang sistematis diperlukan peraturan yang bersifat praktis dan operasional di luar kerangka teoretis. Pemerintah harus berperan lebih aktif dalam mencegah kelompok-kelompok dengan kepentingan tertentu menyalahgunakan mekanisme pelaporan penyimpangan. Pemerintah tidak dapat terus bersikap pasif dalam menghadapi persoalan ini. Upaya pencegahan penyalahgunaan secara efektif tidak dapat hanya mengandalkan tindakan individual dari pihak berwenang dan badan pengatur maupun sistem hukum semata karena semua itu tidaklah memadai jika berdiri sendiri.

Berdasarkan tinjauan literatur yang ada pemberantasan kejahatan keuangan menuntut strategi yang jauh lebih komprehensif dan tidak dapat diselesaikan hanya dengan memperkuat pengendalian internal semata. Kejahatan cenderung tumbuh subur di lingkungan yang membiarkan ketidakadilan berlangsung tanpa hambatan dan kekuasaan dijalankan secara absolut serta budaya bungkam semakin mengakar hingga pelapor pelanggaran tidak mendapatkan perlindungan yang memadai. Reformasi perusahaan yang sejati harus dibangun di atas empat komponen yang saling menopang yakni kepemimpinan etis, keamanan psikologis dan keadilan perusahaan serta sistem perlindungan pelapor pelanggaran yang menjamin otonomi dan akuntabilitas secara bersamaan. Keempat pilar tersebut harus diimplementasikan secara bersamaan dan tidak dapat dijalankan secara terpisah. Dengan memadukan seluruh aspek ini perusahaan akan lebih siap dalam mencegah ketidakadilan sekaligus menghargai keberanian moral serta membangun lingkungan di mana etika bisnis benar-benar dihayati sebagai nilai yang hidup bukan sekadar slogan yang terucap tanpa makna.

4 Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa pelanggaran etika perusahaan telah mengalami pergeseran makna dari yang semula dipandang sebagai penyimpangan individu akibat tekanan finansial atau lemahnya pengendalian internal menjadi sebuah fenomena struktural yang dipengaruhi oleh perebutan kekuasaan serta budaya kerja yang tertutup dan ketidakadilan yang mengakar di dalam perusahaan. Hasil tinjauan literatur ini menunjukkan pola yang mengkhawatirkan yaitu ketika keadilan di perusahaan berkurang dan penyalahgunaan kekuasaan diizinkan hal itu menghasilkan lingkungan kerja yang tidak sehat dan lingkungan yang bungkam yang secara sistematis merusak keberanian moral individu. Mereka yang seharusnya menjadi benteng integritas justru menjadi pihak yang paling rentan. Whistleblower dan karyawan berintegritas tidak hanya diabaikan, mereka diviktimisasi melalui berbagai bentuk retaliasi administrative dan psikologis serta social hingga delegitimasi profesional yang merusak karir dan nama baik. Pola ini bukan kebetulan. Korupsi yang terorganisir begitu meluas dan terus berlangsung tanpa henti disebabkan oleh relasi kekuasaan yang memungkinkan kelompok elit internal untuk membungkam kritik

sekaligus mempertahankan dominasi mereka melalui pengendalian arus informasi secara sepihak. Lebih dari itu penelitian ini turut memperluas cakupan teori keadilan organisasi dengan menghadirkan interpretasi yang lebih menyeluruh terhadap permasalahan manajemen organisasi modern melalui pendekatan yang mempertimbangkan relasi kekuasaan serta dinamika situasi yang terus berkembang. Satu hal yang tidak dapat dipungkiri adalah bahwa perlindungan terhadap pelapor pelanggaran seharusnya tidak diperlakukan sebagai prosedur administratif semata melainkan dijadikan sebagai fondasi dalam membangun budaya tempat kerja yang adil dan terbuka serta bermartabat yang berlandaskan pada integritas perusahaan yang sesungguhnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan yang dibutuhkan harus melampaui aspek teknis dan menggunakan metode yang lebih menyeluruh. Meskipun penguatan sistem pencegahan penipuan formal masih diperlukan, upaya ini tidak mencukupi untuk menyelesaikan masalah budaya dan struktural yang lebih mendasar. Pelanggaran cenderung semakin meningkat ketika kekuasaan didistribusikan secara tidak merata dan budaya organisasi yang ada justru mengekang perbedaan pendapat serta membungkam suara-suara kritis di dalamnya. Agar setiap individu dapat bertindak tanpa dibayangi rasa takut dalam kerangka reformasi tata kelola perusahaan maka pilar-pilar strategis seperti keadilan, kepemimpinan etis, keamanan psikologis dan perlindungan pelapor pelanggaran menjadi elemen yang mutlak diperlukan dan tidak dapat diabaikan. Penelitian ini memadukan berbagai teori mengenai pelanggaran, keadilan organisasi dan penyalahgunaan kekuasaan guna menjelaskan kompleksitas kerugian yang dialami oleh pelapor pelanggaran dalam organisasi modern. Secara praktis penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh organisasi, lembaga pengawas dan pemangku kebijakan sebagai acuan dalam merancang mekanisme pengawasan yang lebih mandiri dan independen. Hingga saat ini, penelitian empiris yang berlandaskan kajian interdisipliner dan berlangsung dalam jangka panjang masih menjadi kebutuhan mendesak yang harus segera diselesaikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana budaya organisasi dan struktur kekuasaan serta sistem perlindungan pelapor pelanggaran berinteraksi satu sama lain dan juga bagaimana interaksi ini membentuk atau menghambat kesehatan organisasi yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka:

- Antarwiyati, P., & Purnomo, R. E. (2021). Motivasi melakukan fraud dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 25(2), 123–135.
- Apsari, H. L., & Chariri, A. (2025). The determinants of occupational fraud: An analysis using the new fraud star theory. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 8(3).
- Arianto, B., Dinata, R. O., et al. (2023). *Akuntansi forensik*. GET Press Indonesia.
- Buccirossi, P., Immordino, G., & Spagnolo, G. (2021). Whistleblower rewards, false reports, and corporate fraud. *European Journal of Law and Economics*, 51, 411–431.
- Fade, A. M. R., Basri, Y. M., & Safitri, D. (2022). Fraud on government: Reviewed from organizational ethical culture, leadership style, and love of money. *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 7(1), 33–48.
- Habibie, S. A. M. (2025). *Akuntansi forensik: Memahami fraud dan investigasi keuangan*. PT MAFY Media Literasi Indonesia.
- Herman, L. A., & Ramadhea, S. (2022). Kecenderungan kecurangan melalui keadilan organisasi dan pengendalian internal. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 16(2), 89–102.
- Humaeriyah, H., Khoirul, A. F., Ibrahim, H. R., et al. (2026). Urgensi ethical leadership dalam mencegah fraud dan kecurangan di organisasi: Analisis deskriptif literatur. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 2(1), 2574–2584.
- Kenny, K., & Fotaki, M. (2023). The costs and labour of whistleblowing: Bodily vulnerability and post-disclosure survival. *Journal of Business Ethics*, 182, 341–364.

- Khan, J., Saeed, I., & Ali, 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.
- Lafleur, C., Hasso, T., & Barbera, F. (2025). Whistleblowing in family firms: Power and justice dynamics. *Journal of Business Ethics*, 198, 771–786.
- Latan, H., Jabbour, C. J. C., Ali, M., & Jabbour, A. B. L. S. (2023). What makes you a whistleblower? A multi-country field study on the determinants of the intention to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 183, 885–905.
- Mappadang, A. (2022). Motivation of fraud: Internal control system, organizational justice, compensation, and information asymmetry. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 5(1), 1–15.
- Mulyono, V. D., & Sari, M. R. (2025). Work environment factors and retaliations against whistleblowing intention. *Asia Pacific Fraud Journal*, 10(1), 47–58.
- Oelrich, S., & Chwolka, A. (2024). When deviants talk: The role of Dark Triad traits and moral reasoning in whistleblowing. *Journal of Management Control*, 35, 333–369.
- Priantara, D. (2026). *Akuntansi forensik dan penilaian kerugian finansial*. PT Ghani Press Group.
- Rustiarini, N. W., & Merawati, L. K. (2020). Fraud and whistleblowing intention: Organizational justice perspective. *Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 5(3).
- Sayidah, N., et al. (2021). *Akuntansi forensik dan audit investigatif*. Zifatama Jawa.
- Sinaga, E. P. (2022). Pengaruh sistem pengendalian internal, keadilan organisasi, kompetensi aparatur, dan moralitas aparat terhadap pencegahan fraud: Studi empiris organisasi perangkat daerah Provinsi Riau. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(1), 103–112.
- Wahyuadianto, A. (2021). Penyalahgunaan kekuasaan di dalam organisasi kerja. *Jurnal Wacana Kinerja*, 11(3).
- Wibowo, A. (2024). *Akuntansi forensik dan investigasi kejahatan keuangan*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- William, L., & Vandekerckhove, W. (2023). Fairly and justly? Are employment tribunals able to even out whistleblowing power imbalances? *Journal of Business Ethics*, 182, 365–376.
- Waliszewski, K., Solarz, M., & Kubiczek, J. (2024). Factors Influencing the Use of Buy Now Pay Later (BNPL) Payments. *Contemporary Economics*, 18(4), 444–457. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.548>
- Yuliani, R. (2024). Determinants of Impulse Buying in Buy Now Pay Later Users. *Journal UNJ*, 1–13.