



## Analisis Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Whistleblowing: Studi Literature Review

Nabilah Adzhani, Aristanti Widyaningsih, Toni Heryana

Universitas Pendidikan Indonesia, Jl. Dr. Setiabudhi No.229, 40154

### ARTICLE INFORMATION

Received: November 10, 2022  
Revised: February 28, 2023  
Available online: April 28, 2023

### KEYWORDS

Quality of human resources, whistleblowing, whistleblower

### CORRESPONDENCE

Nabilah Adzhani  
E-mail: [nabilahadzhani@upi.edu](mailto:nabilahadzhani@upi.edu)

### PENDAHULUAN

*Whistleblowing* adalah suatu bentuk pelaporan terhadap tindakan-tindakan menyimpang yang tidak sesuai dengan hukum (ilegal) oleh anggota entitas (organisasi) di tempat mereka bekerja (Husniati, 2017). Tindakan-tindakan tersebut dilakukan oleh *whistleblower* yaitu orang yang melakukan *whistleblowing*. *Whistleblower* menjalani peran penting dalam mengungkapkan tindakan tidak etis (Jeon, 2017). Selain itu, dalam mengungkapkan tindakan-tindakan yang menyimpang, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi menjadi seorang *whistleblower*, salah satunya kualitas sumber daya manusia.

Meskipun terkesan sederhana, tidak semua orang atau pihak dapat menjadi seorang *whistleblower* (Yuniasih et al., 2022). Hal tersebut dikarenakan banyak sekali risiko-risiko yang akan dihadapi dan dialami oleh *whistleblower* karena adanya potensi balas dendam. Ancaman tersebut mengakibatkan organisasi tidak dapat mengoreksi kesalahan internal, namun anggota organisasi dapat memberitahu pihak eksternal yang membuat reputasi sebuah organisasi menjadi buruk (Miceli et al., 2012). Rothschild & Miethe (1999) mengemukakan bahwa sebagian masyarakat juga memandang seorang *whistleblower* sebagai seorang pengkhianat karena melanggar loyalitasnya kepada organisasi, sebagiannya lagi memandang *whistleblower* sebagai pelindung nilai-nilai dan menganggap hal tersebut lebih penting daripada loyalitas terhadap organisasi. Oleh karena itu, agar bisa mencegah kecurangan dan terlaksananya *whistleblowing* yang baik akan lebih efektif apabila *whistleblower* memiliki moralitas yang tinggi. Hal ini dikarenakan jika seseorang memiliki moralitas yang tinggi, maka mereka cenderung untuk mematuhi peraturan yang ada (Yuniasih et al., 2022). Dengan

### A B S T R A C T

Whistleblowing is an action taken to reveal cases of violation or fraud and to do so there are certain factors, one of which is human resources. People who did reveal the violation or fraud are called a whistleblower. This literature review study was conducted to find out how the influence of the quality of human resources on whistleblowing. The method used is to search and collect data from journals or previous research articles which will then be analyzed to conclusions. This research was conducted because there are still many previous studies concerning the link between human resources and the implementation of whistleblowing. The results from this literature review concluded that whistleblowing can run effectively, one of which is because of the quality factor of human resources.

demikian, kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi mempengaruhi melakukan *whistleblowing*.

Menurut Manafe (2015), tingkat dari penalaran moral seseorang akan mempengaruhi kecenderungan seseorang dalam melakukan *whistleblowing*. Kemudian Near & Miceli (1995) mengungkapkan jika efektif tidaknya *whistleblowing* bergantung pada faktor individual dan situasional. Wilson et al., (2018) mengatakan jika salah satu kunci utama untuk menerapkan *whistleblowing system* adalah sumber daya manusia. Dari hasil penelitian dan pendapat peneliti terdahulu tersebut dapat disimpulkan jika kualitas dari sumber daya manusia berpengaruh dalam penerapan *whistleblowing*.

Dengan menganalisis pengaruh kualitas pengaruh sumber daya manusia, maka *Theory of Planned Behavior* menjadi teori dasar dalam penulisan ini. Teori ini digunakan karena mayoritas ahli dan praktisi *whistleblowing* telah menggunakan *Theory of Planned Behavior*. *Theory of Planned Behavior* adalah salah satu teori yang menerangkan tentang manusia untuk melakukan suatu tindakan didasari oleh niat dalam berperilaku dan melakukan kontrol dari tindakan suatu perilaku. Sikap seseorang dalam bertindak atau berperilaku didasari dengan keyakinan kepada akibat atau konsekuensi yang ditimbulkan. Oleh karena itu, hal ini berkaitan dengan bagaimana kualitas sumber daya manusia berdasarkan niat dalam berperilaku serta mengendalikan diri dalam bertindak dapat menjadi seorang *whistleblower*. Karena untuk menjadi seorang *whistleblower* perlu keyakinan yang kuat untuk menghadapi segala risiko atau akibat yang ditimbulkan. Sehingga hal-hal tersebut memberikan pengaruh pada *whistleblowing* agar bisa terwujud dengan efektif.

Studi *literature review* dibuat untuk menganalisis dan menelaah artikel atau jurnal yang bersumber dari penelitian terdahulu agar mendapatkan informasi mengenai *whistleblowing* berdasarkan kualitas sumber daya manusia. Di Indonesia, penelitian terhadap *whistleblowing* masih belum banyak dilakukan dan juga masih kurangnya kesadaran sumber daya manusia untuk mengambil peran menjadi seorang *whistleblower*. Dengan demikian studi ini memiliki kontribusi untuk memberikan wawasan baru dan arah pengembangan penelitian selanjutnya pada topik *whistleblowing*. Sehingga pembaca dapat memiliki informasi baru mengenai penelitian yang menunjukkan jika sumber daya manusia berkualitas dapat memberikan pengaruh dalam melakukan pelaporan atau pengungkapan kecurangan (*whistleblowing*).

**Pertanyaan Penelitian**

Apakah kualitas sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh untuk melakukan pelaporan atau pengungkapan kecurangan (*whistleblowing*)?

**METODE**



Gambar 1. Tahapan dalam proses mengumpulkan dan seleksi artikel atau jurnal

Metode yang dilakukan pada studi ini melalui beberapa tahap. Pada tahapan pertama, dilakukan penelusuran untuk mencari artikel atau jurnal kata kunci yang berkaitan dengan topik utama. Penelusuran artikel tersebut dilakukan pada Google Scholar dan Emerald. Kemudian pada tahapan kedua, dilakukan analisis pada jurnal atau artikel yang diperoleh dan dituangkan ke dalam matriks. Studi *literature review* atau tinjauan pustaka ini dilakukan dengan menganalisis serta membandingkan hasil-hasil penelitian terdahulu dari artikel atau jurnal yang sudah dipublikasi dengan rentang jarak tahun maksimal 10 tahun dengan jumlah artikel minimal 25 artikel.

Artikel atau jurnal dengan kata kunci “kualitas sumber daya manusia”, “penerapan *whistleblowing*”, dan “pengaruh sumber daya manusia terhadap penerapan *whistleblowing*” dianalisis kembali agar dapat menemukan hasil yang sesuai dengan tujuan studi ini. Dari penelusuran tersebut didapatkan 22 artikel berasal dari Google Scholar dan 3 jurnal internasional

yang berasal dari Emerald. Kemudian analisis dilakukan dengan mendata seluruh artikel atau jurnal yang telah didapat, kemudian poin-poin dari fenomena, sumber, serta metode dan penelitian dituangkan ke dalam matriks. Dari metode dan matriks yang digunakan akan menunjukkan bagaimana hubungan antara pengaruh kualitas sumber daya manusia dengan penerapan *whistleblowing*.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Artikel atau jurnal yang telah terdata di dalam matriks selanjutnya akan dianalisis di dalam tabel. Dari 25 artikel yang didapat, 15 diantaranya dipilih karena hasil penelitian artikel tersebut paling mendekati atau sesuai dengan topik yang dibahas. Artikel-artikel yang dipilih memiliki sampel penelitian yang berbeda-beda, sehingga dapat memberikan sudut pandang dari faktor yang beragam mengenai pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap *whistleblowing*.

Dari 15 artikel yang ada, tidak semua menunjukkan jika faktor kualitas sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi *whistleblowing*. Terdapat beberapa perbedaan hasil faktor atau variabel di dalam penelitian dari artikel-artikel yang telah dipilih.

Tabel 1. *Literature review* dari artikel-artikel tentang pengaruh kualitas SDM terhadap Whistleblowing

No	Penulis	Sampel Penelitian	Hasil
1	Baptista et al. (2021)	72 kuesioner layak diolah dari 85 yang disebar pada Program Studi Akuntansi, Universitas Flores.	Komitmen profesional berpengaruh signifikan terhadap <i>whistleblowing</i> , tetapi <i>locus of control</i> tidak dapat menjadi moderasi dalam hubungan antara komitmen profesional dan intensi <i>whistleblowing</i> . Penelitian ini tidak menjelaskan teori yang digunakan, namun implikasi teoritis dari penelitian dilakukan untuk memperluas model penelitian dalam melihat faktor yang dapat mempengaruhi intensi melakukan <i>whistleblowing</i> .
2	Pramudyasti et al. (2021)	30 orang auditor umum, 29 orang P2UPD, dan 2 orang auditor kepegawaian di Kantor Inspektorat Provinsi X.	<i>Dissonance Cognitive Theory</i> menjadi teori utama dan dasar penarik kesimpulan bagaimana independensi menjadi sebuah moderasi pada <i>whistleblowing system</i> pada tindakan kecurangan. Faktor

No	Penulis	Sampel Peneletian	Hasil	No	Penulis	Sampel Peneletian	Hasil
			independensi tidak memberikan pengaruh yang kuat dalam penerapan <i>whistleblowing</i> .				
3	Magfiroh et al. (2018)	30 auditor internal di industri perbankan wilayah Kabupaten Banyumas.	<i>Theory of Reasoned Action</i> digunakan dalam penelitian ini karena teori tersebut menerangkan alasan mengenai mengapa seseorang melakukan suatu tindakan beralasan di dalam lingkungan kerja. Variabel profesional audit dan etika kerja menghasilkan pengaruh positif yang signifikan dalam melakukan tindakan <i>whistleblowing</i> .		Odiatma (2017)	SAMSAT Kota Pekanbaru dan Kabupaten Rokan Halu.	teori yang menjadi dasar dari penelitian, namun terdapat beberapa kutipan dari peneliti terdahulu yang menggunakan <i>Theory of Planned Behavior</i> . Lingkungan etika dapat memberikan pengaruh positif pada <i>whistleblowing</i> , demikian juga ketika adanya moderasi dari <i>locus of control</i> .
4	Alpkan et al. (2020)	Karyawan sektor perbankan di Istanbul, Turki.	<i>Theories of organizational behavior</i> merupakan konsep dan asumsi yang diadopsi oleh peneliti dalam penelitian ini, terutama pada <i>social exchange theory</i> . Persepsi karyawan atas kepemimpinan etis dan keadilan distributif berpengaruh positif pada niat <i>whistleblowing</i> internal.	7	Iskandar & Saragih (2018)	Alumni Latsar periode 4 (2016) serta periode 1, 2, dan 3 (2017) di Makassar, Sulawesi Selatan.	Sesuai dengan yang dijelaskan pada <i>Theory of Planned Behavior</i> yang menjadi teori dasar penelitian, menunjukkan hasil jika implementasi <i>whistleblowing</i> yang dilakukan oleh ASN yang berstatus CPNS berdasarkan sikap ke arah perilaku tidak berpengaruh untuk melakukan <i>whistleblowing</i> dan persepsi terhadap mengontrol perilaku tidak berpengaruh terhadap perilaku <i>whistleblowing behaviour</i> . Namun, norma subjektif, persepsi kemampuan mengontrol perilaku, dan niat memberikan pengaruh untuk melakukan dan perilaku <i>whistleblowing</i> .
5	Nurhidayat & Kusumasari (2019)	5 orang yang pernah menjadi <i>whistleblower</i> di instansi pemerintah, pendidikan, dan museum.	<i>Theory of Planned Behavior</i> menjadi dasar penjelasan mengenai <i>whistleblowing</i> dan perspektif dari <i>organizational loyalty theory</i> menjadi dasar dalam hasil mengapa keputusan suara dilakukan oleh <i>whistleblower</i> . Pembentukan sikap <i>whistleblower</i> didasarkan pada beberapa faktor yang bersumber dari karakter atau sifat pribadi seseorang, demografi, dan informasi.	8	Dewi & Dewi (2019)	205 Pegawai Negeri Sipil (PNS) Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Bali.	Penelitian ini menggunakan <i>Theory of Planned Behavior</i> dalam kajian literatur. Profesionalisme, komitmen organisasi, dan sensitivitas etika memberi pengaruh positif signifikan dalam melakukan <i>whistleblowing</i> .
6	Hanif &	130 staff	Tidak menjelaskan	9	Yuniasih et al. (2022)	537 Karyawan di 34 Kantor Lembaga Perkreditan	Penelitian ini menggunakan teori kontijensi dalam menjelaskan faktor

No	Penulis	Sampel Peneletian	Hasil	No	Penulis	Sampel Peneletian	Hasil
		Desa (LPD) Kota Denpasar.	kondisional dan teori perilaku proporsional menjelaskan dalam membuat keputusan etis dalam melakukan <i>whistleblowing</i> . Sedangkan <i>Theory of Planned Behavior</i> menjadi dasar penjelasan terkait perilaku individu. Keyakinan hukum karma phala dan moralitas memberikan pengaruh positif dalam melakukan <i>whistleblowing</i> .				<i>whistleblowing</i> dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap minat PNS untuk dilakukannya <i>whistleblowing</i> . Namun <i>personal cost</i> tidak memberikan pengaruh.
10	Syafrudin et al. (2020)	103 responden pengelola keuangan dan anggaran di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM wilayah Sumatera.	<i>Theory of Reasoned Action</i> dan <i>Theory of Planned Behavior</i> menjadi teori mendasar di dalam penelitian ini. Sifat machiavellian, <i>personal cost</i> , serta komitmen profesional berpengaruh positif terhadap niat <i>whistleblowing</i> .	13	Hala (2020)	31 auditor yang telah terdaftar pada Kantor Akuntan Publik Makassar.	<i>Theory of Planned Behavior</i> menjadi dasar dari penelitian ini karena dapat dikaitkan dengan konsep persepsi kontrol perilaku. Komitmen profesional memiliki pengaruh positif signifikan untuk merealisasikan <i>whistleblowing</i> .
11	Parianti et al. (2016)	129 mahasiswa Magister Akuntansi dan 46 mahasiswa program PPAk Universitas Udayana, Bali.	<i>Theory of Planned Behavior</i> menjadi teori utama dalam penelitian dengan menguji indikator-indikator di dalamnya. Sikap mengarah pada perilaku, norma subjektif, persepsi kendali perilaku, serta niat dalam melakukan <i>whistleblowing</i> menunjukkan pengaruh positif pada niat mahasiswa dalam melakukan <i>whistleblowing</i> .	14	Libriani & Utami (2015)	56 mahasiswa Akuntansi yang sudah mengikuti kelas Audit Internal.	Teori ketaatan menjadi teori dasar dan utama dalam penelitian. Interaksi tekanan dan <i>personal cost</i> berpengaruh secara signifikan terhadap nilai dilakukannya <i>whistleblowing</i> .
12	Bagustianto & Nurkholis (2015)	107 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja pada berbagai unit di BPK.	Penelitian ini dilakukan dan hasilnya memberikan konfirmasi terkait teori-teori seperti <i>prosocial organizational behavior</i> , <i>theory of planned behavior</i> , dan konsep komitmen organisasi. Sikap	15	Lasmini (2018)	321 mahasiswa Akuntansi Universitas Udayana, Bali.	<i>Theory of Planned Behavior</i> menjadi teori dasar penelitian dan menjadi petunjuk hasil yang didapat dalam mendukung teori tersebut. Sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku hanya memberi pengaruh terhadap niat melakukan <i>whistleblowing</i> , namun tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap perilakunya. Lalu hanya faktor gender yang dapat menjadi moderasi dalam persepsi kontrol pada niat <i>whistleblowing</i> . Untuk hubungan gender dan usia pada variabel lain tidak berpengaruh.

Pada artikel pertama yang ditulis oleh Baptista et al. (2021) melakukan pengujian regresi sederhana dengan melakukan pengisian kuesioner oleh mahasiswa Universitas Flores. Hasil penelitian mengungkapkan jika komitmen profesional memiliki pengaruh secara signifikan dalam intensi melakukan *whistleblowing*. Jika komitmen profesional dari mahasiswa semakin tinggi, maka intensi mereka terhadap mengungkapkan kecurangan atau *whistleblowing* akan semakin tinggi juga. Namun pada pengujian hipotesis *locus of control* tidak menunjukkan atau menghasilkan pengaruh pada intensi melakukan *whistleblowing*. Hal tersebut mendukung penelitian Joneta et al. (2016), jika *locus of control* tidak dapat menjadi moderasi antara komitmen profesional dengan intensi *whistleblowing*.

Di artikel kedua yang ditulis oleh Pramudyastuti et al. (2021) mengatakan jika independensi yang menjadi faktor penelitian kedua tersebut belum bisa memperkuat pengaruh penerapan *whistleblowing* dengan tindakan kecurangan. Hal tersebut didasari dari independensi yang merupakan salah satu sikap yang wajib dimiliki seorang auditor untuk meyakinkan segala temuan yang dilaporkan. Dikatakan tidak independen karena auditor internal terbukti memiliki keraguan dalam menerapkan sistem *whistleblowing* yang kerap kali menjadi kanal fitnah (Darjoko, 2016).

Selanjutnya menurut Magfiroh et al. (2018) pada artikel ketiga mengungkapkan jika variabel profesional audit dan etika kerja memberikan hasil yang positif dalam melakukan tindakan *whistleblowing*. Penelitian ini dilakukan dengan menguji hasil kuesioner dari 30 auditor yang bekerja di bidang perbankan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan dan mendukung *Theory of Reasoned Action (TRA)* yang mengatakan jika individu memiliki sikap profesional, maka ia akan melakukannya dengan segenap kesanggupan mereka untuk melaksanakan tugas. Sehingga mereka akan termotivasi untuk bersikap profesional dan mampu mencegah kecurangan dan hal-hal negatif di lingkungan mereka. Selain itu, apabila seseorang memiliki komitmen tinggi kepada etika profesi, hal tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik disebabkan timbul rasa tanggung jawab di dalam hal yang tepat. Maka auditor akan berinisiatif dan secara sadar akan melaporkan penyimpangan atau kecurangan yang terjadi.

Kemudian di dalam artikel yang ditulis oleh Alpkan et al. (2020) menunjukkan jika persepsi karyawan atas kepemimpinan etis dan keadilan distributif berpengaruh positif pada niat *whistleblowing* internal. Hasil tersebut diperoleh dari hasil pengujian mengenai hal yang mendorong niat *whistleblowing* dengan pengisian kuesioner oleh karyawan sektor perbankan di Istanbul, Turki. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung akan membalas dengan menerapkan atau mengadopsi perilaku yang baik dan bermanfaat bagi organisasi atau tempat mereka bekerja ketika mereka diperlakukan secara etis dan adil. Oleh karena itu seorang pemimpin memiliki peran yang penting dalam memicu dan mendorong karyawan dalam melakukan pengungkapan kesalahan, kecurangan, atau masalah. Jika tidak, maka karyawan akan menahan diri dari keikutsertaannya dalam melakukan *whistleblowing*.

Lalu Nurhidayat & Kusumasari (2019) dalam artikel kelima membuktikan jika pembentukan karakter seorang *whistleblower*

atau orang yang melakukan *whistleblowing* dapat berasal dari beberapa faktor, diantaranya berasal dari karakter atau sifat pribadi seseorang, demografi, dan informasi. Hal yang menarik dari penelitian yang dilakukan peneliti adalah melakukan wawancara dengan tokoh-tokoh *whistleblower* di Indonesia dengan skandal yang bermacam-macam dari masalah di lingkungan pendidikan, pelaporan suap, penghindaran pajak, hingga kasus pemalsuan dan pencurian di museum. Penelitian ini mengungkapkan jika sikap seorang pelapor adalah sebuah unsur dominan lebih mempengaruhi niat seorang pelapor dalam bertindak. Karena jika pelapor memiliki sikap tegas akan kepeduliannya dalam menentang tindakan kecurangan, maka situasi norma tidak kondusif dan kontrol yang tidak memadai tidak akan mempengaruhi niatnya menjadi seorang *whistleblower*. Sehingga dapat disimpulkan jika sifat pribadi seorang pelapor adalah hal utama yang berpengaruh dalam melakukan *whistleblowing*.

Pada penelitian artikel keenam oleh Hanif & Odiatma (2017) menunjukkan jika variabel etika memberikan pengaruh positif. Hal ini membuktikan jika lingkungan etika dapat memberikan pengaruh signifikan kepada intensi dalam *whistleblowing* dan mendukung penelitian Chang (1998). Lalu pada variabel *locus of control* dapat berperan menjadi moderator dan memberikan pengaruh pada *whistleblowing*. Hal tersebut juga mendukung penelitian oleh Chang (1998) yang mengungkapkan jika *locus of control* sebagai moderator variabel etika pada intensi *whistleblowing*.

Kemudian pada artikel ketujuh dari penelitian yang dilakukan oleh Iskandar & Saragih (2018) terdapat banyaknya perbedaan hasil penelitian dengan hipotesis. Pada variabel pertama yaitu sikap yang mengarah pada perilaku tidak memiliki pengaruh untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Berasal dari hasil penelitian, alasan mengapa tidak berpengaruhnya sikap ke arah perilaku adalah karena *whistleblower* yang berada di lingkungan publik belum yakin sepenuhnya pada keamanan dan perlindungan hukum ketika mereka mengungkapkan kecurangan atau pelanggaran (*whistleblowing*). Hasil penelitian pada variabel sikap ke arah perilaku memiliki hasil yang serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Rustiarini & Sunarsih (2015), jika sikap positif dari karyawan untuk melakukan *whistleblowing* tidak bisa memberikan niat kuat karyawan untuk melakukannya karena adanya hambatan karyawan tersebut. Selanjutnya, yang ditunjukkan pada variabel norma subjektif menghasilkan pengaruh terhadap niat melakukan *whistleblowing* karena secara teori jika seseorang memandang dalam persepsi positif pada suatu perilaku maka pada akhirnya orang itu akan memiliki niat untuk menjulkannya. Kemudian pada variabel persepsi kemampuan mengontrol perilaku memberi hasil positif untuk melakukan *whistleblowing*. Hal ini dapat ditandai dengan tidak memedulikan persepsi, pandangan, atau opini dari orang lain, bertindak dalam kondisi yang sadar di atas kontrol atau kendali pribadi, dan siap untuk bertanggung jawab dalam menghadapi serta menerima segala bentuk dampak yang akan didapat, hal tersebut dapat membuat niat melakukan *whistleblowing* semakin kuat. Lalu pada variabel niat atau intensi untuk mengungkapkan kecurangan memberikan pengaruh pada *whistleblowing behaviour*. Karena niat memiliki fungsi yang berpengaruh pada tindakan yang dilakukan manusia. Pada variabel terakhir, persepsi kemampuan mengontrol perilaku

tidak memberikan pengaruh pada *whistleblowing behavior*. Hal ini membuktikan jika sikap-sikap yang ditandai pada hipotesis kedua tidak dapat menciptakan perilaku *whistleblowing*, sehingga *whistleblowing* hanya sebatas niat untuk dilakukan.

Selanjutnya dalam artikel kedelapan dari penelitian Dewi & Dewi (2019) dilakukan uji profesionalisme, komitmen organisasi, dan sensitivitas etika yang dimana semua hasil pengujian menunjukkan pengaruh positif signifikan. Hal ini menunjukkan jika masing-masing variabel apabila jumlahnya semakin tinggi, maka intensi untuk mengungkapkan kecurangan atau *whistleblowing* akan semakin meningkat.

Kemudian artikel penelitian kesembilan yang dilakukan oleh Yuniasih et al. (2022) menyatakan jika praktik *whistleblowing* merupakan mekanisme yang dapat mencegah kecurangan dengan mengungkapkannya, tetapi masih perlu ditingkatkan agar dapat berjalan dengan efektif. Penelitian ini melakukan pengujian berdasarkan keyakinan hukum dan tingkat moralitas dalam menentukan bagaimana penerapan *whistleblowing* dalam mencegah kecurangan. Penerapan hukum karma phala dan moralitas pada penelitian menunjukkan hasil yang positif. Keyakinan akan hukum karma phala dapat meningkatkan hubungan antara idealisme dengan komitmen perilaku etis (Vinayanthi et al., 2020). Lalu jika seseorang memiliki frekuensi moralitas yang tinggi, maka seseorang akan cenderung berperilaku adil dalam bertindak yang benar (Kreshastuti, 2014). Oleh sebab itu, agar dapat lebih efektif diperlukan pertimbangan tingkat moralitas dan keyakinan hukum karma phala dari setiap anggota organisasi.

Di dalam penelitian artikel kesepuluh oleh Syafrudin et al. (2020) telah dilakukan pengujian terhadap beberapa variabel yang memberikan pengaruh positif kepada niat untuk mengungkapkan kecurangan atau *whistleblowing*. Di variabel pertama, peneliti menguji pengaruh sifat machiavellian yang hasilnya memberikan pengaruh positif. Secara pengertian, sifat machiavellian merupakan sifat dari kepribadian yang mengaitkan pada keinginan dalam mencapai suatu tujuan. Pada pengujian hipotesis, responden secara menyeluruh menjawab netral untuk fokus kepada pekerjaannya dan pura-pura untuk tidak menghiraukan serta tidak tahu jika ada hal yang menyimpang atau kecurangan. Akan tetapi, responden memilih setuju untuk hanya mengerjakan pekerjaan yang menjadi tugas utama mereka serta memberikan penjelasan jika melakukan kesalahan serta menjaga kerahasiaan mengenai kesalahan tersebut. Kemudian *personal cost* juga memberikan pengaruh yang positif. *Personal cost* adalah sebuah pandangan bahwa pegawai dalam menghadapi risiko perlawanan atau hukuman pada anggota yang melakukan laporan terhadap pelanggaran seseorang (Schultz et al., 1993). Karena biasanya pegawai enggan untuk melapor karena beranggapan akan mendapatkan pembalasan dari tindakan tersebut. Oleh sebab itu perlindungan akan pelapor kecurangan perlu dilakukan agar tindakan pembalasan tidak terjadi. Responden dalam penelitian mengakui jika tidak melakukan *whistleblowing* karena takut akan ancaman, namun setuju untuk menyatakan komitmen dalam melaporkannya apabila menemukan ada pelanggaran atau kecurangan. Kemudian pada variabel terakhir, yaitu komitmen profesional memberikan pengaruh yang positif. Responden setuju memiliki komitmen dalam pekerjaan mereka, meskipun imbalan yang akan didapatkan mereka jadi lebih sedikit. Pihak responden juga menjawab tidak setuju, netral,

dan sangat setuju mengenai pegawai pemerintahan yang turut berperan penting untuk terlibat praktik *whistleblowing*.

Di artikel kesebelas yang diteliti oleh Parianti et al. (2016) menunjukkan jika seluruh prediksi memberikan pengaruh yang positif terhadap niat mahasiswa dalam melakukan *whistleblowing*. Pada hipotesis 1 terbukti jika sikap ke arah perilaku memberikan hasil yang positif. Ini membuktikan bahwa individu memiliki niat untuk melakukan *whistleblowing* oleh sikap terhadap *whistleblowing*. Hal ini didukung oleh Ajzen (2005), jika individu memiliki pandangan akan suatu tingkah laku dapat memberi dampak positif, individu tersebut berkecenderungan akan bersikap *favorable*, begitupun sebaliknya. Lalu, pengujian hipotesis 2 menunjukkan semakin besar dukungan sekitar untuk melaporkan kecurangan, maka niat untuk melakukannya akan semakin besar. Sama halnya dengan hipotesis 3 yang menunjukkan apabila persepsi kendali atas perilakunya semakin tinggi, maka niat *whistleblowing* akan semakin kuat. Hal ini didasari oleh persepsi jika melakukan *whistleblowing* berdasarkan sumber dan kesempatan individu. Pada hipotesis 4 niat *whistleblowing* menunjukkan pengaruh positif pada perilaku *whistleblowing*. Hal ini didasari apabila individu memiliki niat yang kuat untuk melaporkannya, maka individu tersebut akan melaporkan kecurangan yang ia temukan, begitupun sebaliknya. Pada hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh persepsi kendali atas perilaku. Sebab perilaku tidak hanya berasal dari niat seseorang, tetapi terdapat faktor lain yang tidak dapat dikendalikan oleh seseorang. Apabila seseorang atau individu memiliki persepsi kendali atas perilaku yang kuat, maka hal tersebut bukan sekedar niat namun melainkan salah satu wujud dari *whistleblowing*.

Lalu dalam artikel kedua belas, Bagustianto & Nurkholis (2015) melakukan penelitian untuk menganalisis apa saja faktor yang dapat mempengaruhi seorang PNS untuk melakukan *whistleblowing*. Hasil pengujian pertama membuktikan jika sikap dalam bertindak ketika melakukan *whistleblowing* memberi pengaruh positif pada minat PNS untuk melakukannya. Saat seseorang yakin dengan melakukan *whistleblowing* dapat memberikan dampak yang positif dan menganggap jika hal itu dianggap penting dan perlu, sehingga seseorang tersebut akan cenderung positif dalam bersikap dalam mendukung melakukan *whistleblowing*. Kemudian pada hipotesis kedua menyatakan jika komitmen organisasi memberi pengaruh yang positif pada niat *whistleblowing* yang dibuktikan dari hasil responden secara statistik. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan jika *personal cost* tidak memberikan pengaruh. Hal ini dipengaruhi oleh latar belakang responden yang sudah tidak asing dengan *fraud* dan pencegahan serta cara menanganinya, dan juga desain penelitian tidak memberikan desain yang spesifik bagaimana minat *whistleblowing* yang dimaksud seperti minat internal atau eksternal *whistleblowing*. Selain itu karakteristik responden yang berbeda-beda menjadi salah satu alasan yang kuat mengapa *personal cost* tidak memberikan pengaruh niat *whistleblowing*. Lalu pada hipotesis keempat tentang tingkat keseriusan kecurangan menunjukkan pengaruh yang positif. Hal ini dikarenakan jika tingkat materialitas terhadap kecurangan semakin tinggi, maka akan semakin merugikan. Kecurangan tersebut menjadi salah satu alasan individu melakukan *whistleblowing*.

Hala (2020) dalam artikel ketiga belas mengatakan jika hasil hipotesis komitmen profesional memberikan hasil yang

positif signifikan pada *whistleblowing* dengan melalui sensitivitas etis, namun tidak untuk variabel *locus of control*. Seorang auditor yang memiliki komitmen profesional akan melakukan *whistleblowing* dalam melindungi profesinya dari pelanggaran dan kecurangan. Kemudian seorang auditor yang memiliki sensitivitas etis yang kuat akan memandang *whistleblowing* menjadi suatu hal yang penting serta membuat intensi melakukan *whistleblowing* semakin kuat. Namun pada penjelasan variabel *locus of control*, tidak berpengaruh positif dan signifikan pada *whistleblowing* jika tidak melalui sensitivitas etis. Hal tersebut dikarenakan *locus of control* lahir dari sebuah pemahaman tentang etika yang menjadi hal dasar untuk lebih sensitif atau peka pada permasalahan soal etika dan bagaimana cara membuat keputusan. Sehingga apabila auditor berasumsi jika masalah tersebut telah bertentangan dengan etika, hal tersebut dapat menciptakan intensi auditor melakukan *whistleblowing*.

Selanjutnya dalam artikel keempat belas yang diteliti oleh Libriani & Utami (2015) menyatakan jika seseorang sedang dalam kondisi tertekan akan ketaatan yang rendah, maka keinginan pada *whistleblowing* lebih tinggi daripada saat seseorang dalam kondisi ketaatan yang tinggi. Ini disebabkan ketika *whistleblower* mendapatkan tekanan dari posisi yang lebih tinggi darinya, maka secara tidak langsung *whistleblower* akan memilih untuk tidak melaporkan tindakan yang dilakukan pelaku kecurangan. Oleh karena itu, ketika *whistleblower* berada di dalam tekanan yang rendah, maka niatnya untuk melakukan *whistleblowing* akan semakin tinggi. Begitu juga apabila *whistleblower* sedang di dalam tingkat *personal cost* yang rendah, maka *whistleblower* akan melakukan *whistleblowing*. Karena seorang *whistleblower* selalu mendapat ancaman atau rasa takut ketika ingin melaporkan kecurangan. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh besarnya risiko yang akan ditanggungnya nanti jika melaporkan kecurangan yang dilakukan oleh seseorang yang posisinya lebih tinggi darinya. Interaksi dari tekanan ketaatan dan *personal cost* memberikan pengaruh seseorang untuk melakukan *whistleblowing* dalam tingkat yang signifikan. Hal ini terjadi ketika *whistleblower* mengalami tekanan ketaatan dan *personal cost* yang rendah, intensi *whistleblowing* akan semakin tinggi.

Artikel kelima belas diteliti oleh Lasmini (2018) yang menyatakan apabila persepsi sikap kepada suatu perilaku semakin baik, maka niat *whistleblowing* akan semakin tinggi dan cenderung dapat berperilaku sebagai *whistleblower*. Namun dalam penelitian tersebut hanya mampu untuk membuktikan secara empiris terkait teori perilaku terencana tentang norma subjektif yang hasilnya dapat memberikan pengaruh niat untuk melakukan *whistleblowing*, tetapi tidak untuk perilaku *whistleblowing*. Untuk persepsi kontrol atas perilaku untuk niat melakukan *whistleblowing* memberikan hasil positif, yang menunjukkan jika persepsi kontrol atas perilaku seseorang semakin kuat maka niat untuk melakukan *whistleblowing* juga akan menguat. Kemudian pada pengujian variabel moderasi, hanya faktor gender yang memberikan efek terhadap persepsi kontrol atas perilaku. Untuk menjadi moderasi gender dan usia dengan hubungan lainnya tidak mampu dilakukan akibat jumlah sampel yang tidak cukup dalam penelitian.

Dari hasil *literature review* yang telah dilakukan menunjukkan jika kualitas sumber daya manusia dapat

memberikan pengaruh untuk melakukan *whistleblowing*. Berdasarkan artikel-artikel yang menjadi bahan tinjauan utama lebih banyak menunjukkan hasil berpengaruh dibandingkan hasil tidak berpengaruh baik dari internal atau eksternal seorang *whistleblower*. Hal ini juga menunjukkan jika masih diperlukan peningkatan kualitas dari sumber daya manusia dan perlindungan bagi *whistleblower* agar *whistleblowing* dapat dilakukan dengan baik di Indonesia. Selain itu, *whistleblowing* tidak hanya dapat dilakukan di perusahaan saja, namun di seluruh lingkungan manusia baik sekolah, lingkungan masyarakat, atau lingkungan lainnya. Oleh sebab itu, perlu ada pengembangan dalam penelitian dan peninjauan lebih dalam lagi mengenai *whistleblowing* dari berbagai sudut pandang dan lingkungan yang berbeda.

## KESIMPULAN

Hasil dari *literature review* berdasarkan tabel pada bagian hasil dan pembahasan menunjukkan jika kualitas dari sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap *whistleblowing*. Ada faktor-faktor kualitas sumber daya manusia yang mempengaruhi diantaranya komitmen organisasi, persepsi atas perilaku, dan sifat profesional. Dari semua faktor-faktor tersebut, komitmen organisasi dan profesionalisme menjadi faktor yang paling banyak menunjukkan hasil yang positif pada kualitas sumber daya manusia terhadap *whistleblowing*. Hal ini menunjukkan jika seorang individu terbentuk karakter komitmen organisasi dan profesionalisme yang tinggi dan kuat pada kepribadiannya, maka hal tersebut dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *whistleblowing*.

*Literature review* ini memiliki keterbatasan terkait hubungan antara variabel independen dan variabel dependen karena variabel yang ingin ditinjau masih jarang diteliti secara menyeluruh dengan lingkup faktor yang luas. Selain itu, artikel-artikel yang dipublikasikan lebih banyak melebihi dari target maksimal tahun yang direncanakan. Akibatnya, terjadi sedikit kesulitan dalam mencari dan menganalisis kesesuaian artikel yang dicari berdasarkan topik yang dipilih. Dan penelitian ini dapat menjadi acuan untuk meneliti lebih jauh dan mendalam mengenai faktor-faktor dominan dari kualitas sumber daya manusia terhadap *whistleblowing*. Sehingga kualitas sumber daya manusia bisa dioptimalkan lagi agar *whistleblowing* dapat diterapkan atau dilakukan pada organisasi untuk menciptakan lingkungan organisasi yang bersih dari tindakan kecurangan dan penyimpangan lainnya.

## REFERENSI

- Ajzen. (2005). Laws of human behavior: Symmetry, compatibility, and attitude-behavior correspondence. *Multivariate Research Strategies*, 3–19.
- Alpkan, L., Karabay, M., Sener, I., Elçi, M., & Yıldız, B. (2020). *The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: a study on Turkish banking sector*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2020-0268>
- Bagustianto, R., & Nurkholis. (2015). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Minat Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk Melakukan Tindakan Whistleblowing (Studi pada PNS BPK RI). *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 19(2), 276–295.
- Baptista, S. R., Banda, F. L., & Londa, Y. (2021). Pengaruh Komitmen Profesional Terhadap Whistleblowing Intention: Locus of Control sebagai Variabel Moderating

- (Studi Persepsi Mahasiswa Akuntansi Universitas Flores). *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 1(2), 1–12.
- Chang, M. K. (1998). Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics*, 17(16), 1825–1834. <https://doi.org/10.1023/A:1005721401993>
- Darjoko, F. J. (2016). Efek Tipe Kecurangan dan Anonimitas terhadap Keputusan Investigasi atas Tuduhan Whistleblowing oleh Auditor Internal Full paper. *Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung, 2016, 2013*, 1–27.
- Dewi, N. K. A. R., & Dewi, I. G. A. A. P. (2019). Pengaruh Profesionalisme, Komitmen Organisasi Dan Sensitivitas Etika Terhadap Intensi Dalam Melakukan Whistleblowing: Studi Kasus Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (Bpkad) Provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.38043/jiab.v4i1.2141>
- Hala, Y. (2020). Pengaruh Komitmen Profesional Dan Locus of Control Terhadap Intensitas Melakukan Whistleblowing Dengan Sensitivitas Etis Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomika*, 4(1), 1–13.
- Hanif, R. A., & Odiatma, F. (2017). Pengaruh Lingkungan Etika Terhadap Niat Melakukan Whistleblowing Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Bisnis*, 10(2), 61–69. <https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/article/view/1548>
- Husniati, S. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat untuk Melakukan Whistleblowing Internal. *Ekonomi Dan Bisnis*, 17(September), 22–33.
- Iskandar, A., & Saragih, R. (2018). *Pengaruh Sikap ke Arah Perilaku, Norma Subjektif, dan Persepsi Kontrol Atas Perilaku Terhadap Niat dan Perilaku Whistleblowing CPNS (The Influence of Attitude Toward the Behavior, Subjective Norms, and Perceived Behavioral Control on Whistleblowing Intent*. 53(4), 130.
- Jeon, S. H. (2017). Where to report wrongdoings? Exploring the determinants of internal versus external whistleblowing. *International Review of Public Administration*, 22(2), 153–171. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1315235>
- Joneta, C., Anugerah, R., & Susilatri, S. (2016). Pengaruh Komitmen Profesional dan Pertimbangan Etis Terhadap Intensi Melakukan Whistleblowing: Locus of Control Sebagai Variabel Moderasi. *Doctoral Dissertation, Riau University*, 3(1), 735–748.
- Kreshastuti, D. K. (2014). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Auditor Melakukan Tindakan Whistleblowing (Pelaporan Pelanggaran). *Skripsi, FEB(Akuntansi), Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Lasmini, N. N. (2018). *Implementasi theory planned behavior pada perilaku whistleblowing dengan faktor demografi sebagai variabel moderasi*. November, 421–430.
- Libriani, E. W., & Utami, I. (2015). Studi Eksperimental Tekanan Ketaatan dan Personal Cost: Dampaknya terhadap Whistleblowing. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 15(2), 106–119.
- Magfiroh, S., Sunarmo, A., & Primasari, D. (2018). Profesional Audit Dan Etika Kerja Terhadap Tindakan Whistleblowing. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 16(2), 103–116. <https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v16i2.2619>
- Manafe, M. W. . (2015). Pengaruh Penalaran Moral , Retaliasi Dan Gender Terhadap Kecenderungan Whistleblowing Internal. *Wahana*, 18(2), 1–14.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. In *Human Relations* (Vol. 65, Issue 8). <https://doi.org/10.1177/0018726712447004>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*, 20(3), 679. <https://doi.org/10.2307/258791>
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2019). Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings?: An ethical challenge and dilemma for organisations. *International Journal of Law and Management*, 61(3–4), 505–515. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2018-0253>
- Parianti, N. P. I., Suartana, I. W., & Badera, I. D. N. (2016). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Niat dan Perilaku Whistleblowing Mahasiswa Akuntansi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(12), 4209–4236.
- Pramudyastuti, O. L., Rani, U., Nugraheni, A. P., & Susilo, G. F. A. (2021). Pengaruh Penerapan Whistleblowing System terhadap Tindak Kecurangan dengan Independensi sebagai Moderator. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 115. <https://doi.org/10.23887/jia.v6i1.32335>
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107–128. <https://doi.org/10.1177/0730888499026001006>
- Rustiari, N. W., & Sunarsih, N. M. (2015). Fraud dan Whistleblowing: Pengungkapan Kecurangan Akuntansi oleh Auditor Pemerintah. *Prosiding Simposium Nasional Akuntansi XVIII*, 2, 1–19.
- Schultz, J. J., Johnson, D. A., Morris, D., & Dyrnes, S. (1993). An Investigation of the Reporting of Questionable Acts in an International Setting. *Journal of Accounting Research*, 31(1993), 104. <https://doi.org/10.2307/2491166>
- Syafrudin, V., Lismawati, & Aprilia Nila. (2020). Pengaruh Sifat Machiavelliane, Personal Cost, Dan Komitmen Profesional Terhadap Niat Untuk Melakukan Whistleblowing Pada Pengelola Keuangan Dan Anggaran Kanwil Kementerian Hukum Dan Hamwilayah Sumatera. *Jurnal Fairness Volume*, 10(3), 195–208.
- Vinayanthi, N. M., Wirakusuma, M. G., Suprasto, H. B., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2020). Belief on the Law of Karma Moderates the Effect of Idealism and Professional Commitment on the Ethical Decisions of Tax Consultants. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(6), 175–183. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n6.1035>
- Wilson, A. B., McNellis, C., & Latham, C. K. (2018). Audit firm tenure, auditor familiarity, and trust: Effect on auditee whistleblowing reporting intentions. *International Journal of Auditing*, 22(2), 113–130. <https://doi.org/10.1111/ijau.12108>
- Yuniasih, N. W., Sudiana, I. W., & Putra, I. P. D. S. (2022). Moderasi Keyakinan Hukum Karma Dan Moralitas Pada Hubungan Whistleblowing Dan Pencegahan Kecurangan. *Buletin Studi Ekonomi*, 27(1), 9. <https://doi.org/10.24843/bse.2022.v27.i01.p02>