

Peran *Whistleblowing System*, Dukungan Budaya Organisasi, dan Efektivitas *Surprise Audit* dalam Mencegah *Fraud*: Kajian Literatur Sistematis

Ghina Latifah¹, Trinandari Prasetya Nugrahanti²

^{1,2}Magister Akuntansi, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Indonesia
E-mail: ghina.latifah24@perbanas.id¹, trinandari@perbanas.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini mengkaji keterkaitan antara whistleblowing system, budaya organisasi, dan surprise audit dalam mencegah fraud melalui pendekatan Systematic Literature Review terhadap 23 artikel periode 2019–2024. Hasil kajian menunjukkan bahwa sistem whistleblowing efektif dalam mendeteksi fraud dini, meski keberhasilannya sangat bergantung pada perlindungan hukum dan etika organisasi. Budaya organisasi yang sehat memperkuat nilai integritas dan menjadi landasan penting dalam membentuk perilaku anti fraud. Surprise audit terbukti meningkatkan efek jera dan memperkuat pengawasan internal, terutama bila dikombinasikan dengan pengendalian lainnya. Integrasi ketiga variabel ini dinilai mampu menciptakan strategi pencegahan fraud yang lebih komprehensif. Penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan menyeluruh mengenai strategi pencegahan fraud berbasis penguatan sistem pelaporan, nilai budaya organisasi, dan efektivitas audit mendadak sebagai landasan kebijakan tata kelola yang anti fraud.

Keywords : Whistleblowing system, Budaya Organisasi, Surprise Audit, Fraud.

1. PENDAHULUAN

Praktik kecurangan (*fraud*) tetap menjadi ancaman serius di berbagai sektor, baik publik maupun privat, dengan tren peningkatan dan modus yang semakin kompleks (Association of Certified Fraud Examiners, 2019). Sistem pengelolaan lembaga di Indonesia masih menunjukkan kelemahan yang serius, seperti yang terlihat pada kasus skandal perdagangan timah di Bangka Belitung. Berdasarkan laporan investigatif Kompas yang dikutip oleh (Ni'am & Ramadhan, 2024) mengungkap bahwa praktik penambangan ilegal dan pemalsuan dokumen ekspor timah di Bangka Belitung telah menyebabkan kerugian negara hingga Rp2 triliun per tahun. Sementara itu, berdasarkan temuan (Reskia & Sofie, 2022) kasus di PT Inti Persada Nusantara menunjukkan lemahnya fungsi audit internal akibat ketidakmandirian auditor dan dominasi manajerial dalam proses pengawasan, yang berdampak pada inefisiensi anggaran dan potensi korupsi proyek. Fenomena ini menegaskan bahwa pendekatan formal saja tidak cukup untuk mencegah *fraud*, terutama ketika budaya organisasi dan mekanisme pelaporan tidak mendukung transparansi (Periansya *et al.*, 2023).

Studi mengungkap bahwa sistem *whistleblowing* berpotensi menjadi alat deteksi dini *fraud*, namun efektivitasnya sering terhambat oleh rendahnya perlindungan hukum dan budaya organisasi yang tidak kondusif (Okafor *et al.*, 2020). Di Nigeria, 59% responden tidak mengetahui program *whistleblowing*. Sementara di Indonesia, ketakutan terhadap pembalasan menjadi penghambat utama (Anandya & Werastuti, 2020; Okafor *et al.*, 2020). Budaya organisasi yang berlandaskan integritas dan keterbukaan dinilai krusial untuk memperkuat komitmen anti-*fraud*, sebaliknya

lemahnya internalisasi nilai etika justru membuka celah penyimpangan (Rustandy *et al.*, 2020). Hal ini sejalan dengan temuan (Ashari & Nugrahanti, 2021) pada Bank Perkreditan Rakyat, yang menunjukkan bahwa meskipun pentingnya tata kelola telah dipahami, penerapan prinsip etika seperti kepedulian lingkungan dan kesejahteraan karyawan masih belum maksimal. Kondisi ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi merupakan kebutuhan mendesak untuk mendukung pengendalian internal dan pencegahan *fraud*.

Selain *whistleblowing*, *surprise* audit terbukti efektif meningkatkan efek jera pelaku *fraud*. Audit mendadak dan independen, seperti di PT Inti Persada Nusantara mampu meningkatkan pengawasan sementara laporan *Association of Certified Fraud Examiners* (2020) menunjukkan bahwa sebagian besar kasus terungkap melalui laporan karyawan yang diperkuat dengan audit kejutan. Dalam penelitian Ramdhona & Nugrahanti (2024) dijelaskan bahwa internal audit yang didukung otoritas dan sumber daya yang memadai berperan penting dalam memperkuat sistem pengendalian dan mendeteksi *fraud* secara proaktif. Keberhasilan audit internal sangat ditentukan oleh kompetensi auditor serta dukungan manajemen puncak yang mampu memastikan efektivitas proses audit dan mitigasi risiko. Namun, tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan frekuensi audit masih menghambat optimalisasi strategi ini (Okafor *et al.*, 2020).

Penelitian terdahulu cenderung membahas faktor pencegahan *fraud* secara terpisah, seperti *whistleblowing*, budaya organisasi atau *surprise* audit, tanpa mengeksplorasi integrasi ketiganya secara holistik (Nopeanti *et al.*, 2020; Rustandy *et al.*, 2020). Perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap pencegahan *fraud* menunjukkan pentingnya dilakukan kajian secara sistematis untuk memahami hubungan antar variabel dan menemukan strategi yang paling efektif (Okafor *et al.*, 2020; Rustandy *et al.*, 2020). Tujuan penelitian ini adalah melakukan kajian literatur sistematis guna menganalisis integrasi *whistleblowing system*, dukungan budaya organisasi, dan efektivitas *surprise* audit dalam pencegahan *fraud*. Melalui sintesis studi terdahulu, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman komprehensif dan rekomendasi kebijakan untuk tata kelola organisasi dan manajemen risiko.

2. LANDASAN TEORI

Agency Theory

Berdasarkan pemaparan Godfrey *et al* (2010), *Agency theory* merupakan teori yang menggambarkan relasi kontraktual antara principal dan agent dapat menimbulkan konflik kepentingan, sehingga dibutuhkan mekanisme untuk mengawasi, mengendalikan, dan memotivasi agent agar bertindak sesuai dengan kepentingan principal. Teori ini menggambarkan hubungan antara *principal* (pemilik) dan *agent* (manajer atau karyawan), di mana potensi konflik kepentingan dapat muncul akibat tindakan *agent* yang tidak selalu sejalan dengan kepentingan *principal*, sehingga meningkatkan risiko terjadinya *fraud*. Dalam konteks teori agensi, pencegahan *fraud* menjadi penting karena tindakan kecurangan merugikan kepentingan prinsipal dan dapat menyebabkan kerugian finansial serta merusak reputasi perusahaan (Yasa *et al.*, 2022).

Whistleblowing System

Sistem *whistleblowing* merupakan cara formal yang disediakan organisasi untuk melaporkan dugaan kecurangan, dan memiliki peran penting dalam upaya mengelola risiko *fraud* (COSO & ACFE, 2023). Data dari ACFE dalam penelitian Suh & Shim (2020) menunjukkan bahwa sebanyak 43% kasus *fraud* terungkap melalui laporan, terutama dari karyawan, sehingga sistem ini menjadi alat deteksi dini yang sangat efektif. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada kemudahan akses, perlindungan identitas pelapor, kecepatan tindak lanjut laporan, dan adanya budaya organisasi yang menjunjung integritas (Okafor *et al.*, 2020). Untuk mendukung fungsinya, sistem ini juga perlu dilengkapi dengan kebijakan anti-*fraud* lain seperti pelatihan etika serta penggunaan analisis data. Dalam report (COSO & ACFE, 2023) menegaskan bahwa sistem *whistleblowing* yang dirancang secara menyeluruh, dilengkapi perlindungan hukum serta sosialisasi yang memadai, dapat memberikan efek jera dan memperkuat sistem tata kelola organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, aturan tidak tertulis, dan kebiasaan kerja yang dianut serta diterapkan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi, yang berperan penting dalam menanamkan perilaku etis dan mencegah terjadinya tindakan *fraud* (Schein 2010). Budaya yang sehat ditandai oleh komitmen pimpinan untuk menolak kecurangan, keterbukaan dalam komunikasi, serta dukungan terhadap sistem pelaporan seperti *whistleblowing* (COSO & ACFE, 2023). Melalui pendekatan ini, budaya organisasi berperan bukan sekadar sebagai elemen pendukung, melainkan menjadi fondasi utama dalam merancang strategi pencegahan *fraud* (Anandya & Werastuti, 2020).

Surprise Audit

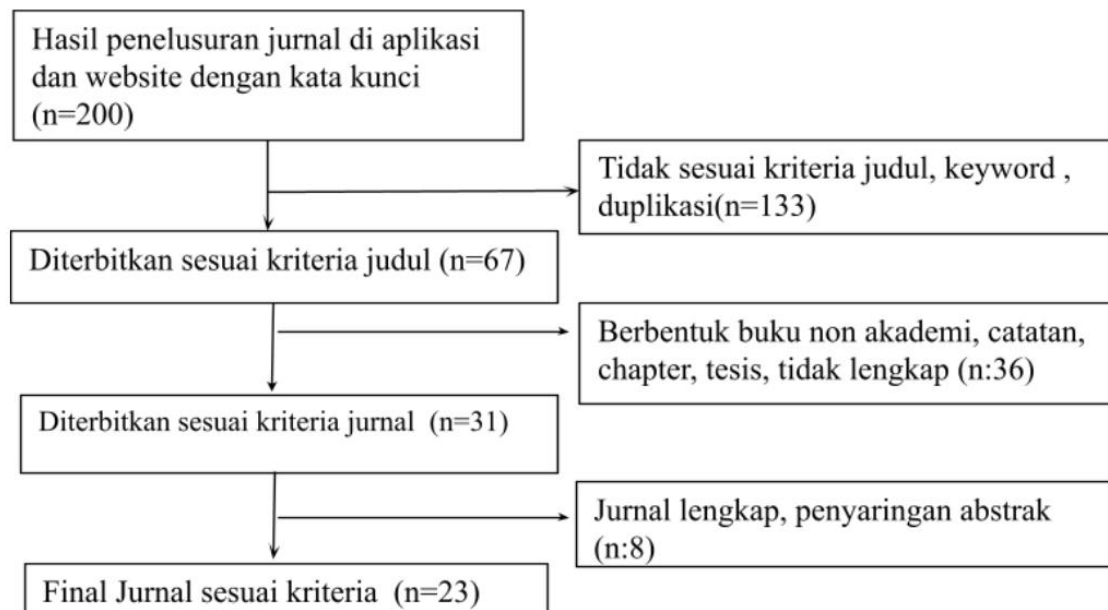
Dalam Buku Pedoman Pengawasan Berbasis Risiko untuk BPR dan BPRS yang dirilis oleh Otoritas Jasa Keuangan (2022), *surprise audit* adalah bagian dari strategi pengawasan yang diarahkan pada area dengan tingkat risiko *fraud* yang tinggi, dan harus dilaksanakan oleh auditor yang memiliki kompetensi serta independensi. *Surprise audit* berperan ganda sebagai alat deteksi sekaligus pencegahan, karena menciptakan efek jera melalui ketidakpastian waktu pelaksanaan (Laming, Setiawan, and Saleh 2019; Schein 2010; Urip Wardoyo *et al.* 2022). Dengan memastikan pelaksanaan yang objektif dan profesional, *surprise audit* menjadi elemen penting dalam memperkuat sistem pengendalian internal dan mengurangi risiko *fraud* secara signifikan (Urip Wardoyo *et al.*, 2022).

3. METODE PENELITIAN

Riset ini menerapkan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengkaji secara menyeluruh studi terkait *whistleblowing system*, *surprise audit*, budaya organisasi dan pencegahan *fraud*. *Systematic literature review* menurut Fink 2005 yang dikutip dalam buku (Booth *et al.*, 2016) merupakan pendekatan yang dilakukan secara sistematis, eksplisit, dan dapat diulang kembali, yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan menyusun sintesis dari seluruh karya ilmiah yang telah dihasilkan oleh peneliti, akademisi, maupun praktisi.

Berdasarkan buku Booth *et al.* (2016) kajian literatur sistematis biasanya dimuat sebagai bagian dari karya ilmiah seperti tesis atau disertasi, diterbitkan dalam jurnal yang ditinjau sejawat, atau disusun sebagai laporan hasil penelitian yang didanai. Ketiga bentuk ini memengaruhi bagaimana hasil kajian disusun dan disajikan. Dalam penelitian ini, SLR digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis literatur yang relevan secara sistematis guna memperoleh pemahaman mendalam terkait topik yang diteliti.

Proses SLR diawali dengan merumuskan pertanyaan penelitian menggunakan pendekatan PICO, dilanjutkan dengan pencarian artikel di berbagai basis data (Emerald, Elsevier, Scopus, Sinta, Semantic Scholar, dll) menggunakan kata kunci yang relevan. Kriteria inklusi mencakup jurnal ilmiah terbitan 2019 – 2024 yang membahas topik utama secara spesifik, sementara kriteria eksklusi mengeliminasi artikel non-ilmiah, artikel diluar periode tersebut, serta yang tidak tersedia dalam versi lengkap. Setelah proses seleksi dan analisis, diperoleh 23 jurnal yang akan dianalisa dalam penelitian ini.



Gambar 1. Proses Seleksi Jurnal Penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menemukan studi yang relevan, dilakukan pencarian secara sistematis di berbagai sumber – sumber berikut:

Tabel 1. Sumber Jurnal

No Artikel	Tahun	Nama Jurnal	Indeksasi	Citasi
1	2023	Problems and Perspectives in Management	Scopus Q3	9
2	2019	International Journal of Law, Crime and Justice	Elsevier/Scopus Q1	76
3	2020	Accounting, Auditing & Accountability Journal	Emerald/Scopus Q1	110

No Artikel	Tahun	Nama Jurnal	Indeksasi	Citasi
4	2020	Journal of Financial Crime	Emerald/Scopus Q2	106
5	2019	Atlantis Press (AICAR Conference Proceeding)	Scopus	51
6	2024	International Journal of Public Policy and Administration Research	Scopus Q1	13
7	2022	Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi	Sinta 4	3
8	2022	ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi	Sinta 4	6
9	2020	Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika	Sinta 4	104
10	2024	Banks and Bank Systems	Scopus Q2	9
11	2023	International Jurnal of Research Publication and Reviews	Semantic Scholar	2
12	2020	Asia Pacific Fraud Journal	Sinta 3	8
13	2022	Jurnal Akuntansi Trisakti	Sinta 2	33
14	2022	Jurnal Ekonomi Trisakti	Sinta 2	12
15	2022	Linguistics and Culture Review	Scopus Q2	30
16	2020	International Journal of Financial Research	Scopus Q3	51
17	2021	Sriwijaya International Jurnal of Dynamic Economics and Business	Sinta 2	13
18	2022	International Journal of Research in Business and Social Science	Index Copernicus	4
19	2019	European Research Studies Journal	Index Copernicus	88
20	2022	EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi	Sinta 5	6
21	2023	SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah	Garuda	1
22	2021	Hita Akuntansi dan Keuangan	Garuda	17
23	2019	International Jurnal of Advanced Engineering Research and Science	Semantic Scholar	13

Berdasarkan tabel, jurnal dengan sitasi tertinggi adalah *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Scopus Q1) dengan 110 sitasi, diikuti oleh *Journal of Financial Crime* (106 sitasi) dan Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika (SINTA 4) dengan 104 sitasi. Sumber jurnal paling banyak diambil berasal dari jurnal terindeks SINTA, mencakup 7 jurnal, disusul oleh Scopus sebanyak 6 jurnal. Hal ini menunjukkan bahwa referensi dalam kajian ini didominasi oleh literatur nasional terakreditasi dan internasional bereputasi, yang sama-sama memberikan kontribusi besar dalam pengembangan studi terkait *fraud* dan *whistleblowing*.

Penelusuran literatur yang dilakukan dalam penelitian ini berhasil mengidentifikasi sebanyak 23 artikel mengenai pencegahan atau pendeteksi *fraud* dengan menggunakan *whistleblowing system*, *surprise* audit dan budaya organisasi. Data yang diambil dari berbagai penelitian terpilih tersebut telah dirangkum dan disajikan dalam Tabel 2, berikut.

Tabel 2. Matriks Penelitian Terdahulu

No Artikel	Peneliti & Tahun	Variabel Penelitian	Jenis Data & Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Periansya <i>et al.</i> (2023)	X: <i>Whistleblowing system</i> , Good Government Governance; Y: <i>Fraud Awareness</i> , <i>Fraud Prevention</i>	Kuantitatif, SEM, 122 responden pada pemerintah daerah Palembang	WBS dan tata kelola meningkatkan kesadaran <i>fraud</i> , namun kesadaran tidak signifikan menurunkan <i>fraud</i> ; tidak terdapat efek mediasi.
2	Suh and Shim (2020)	X: Ethical Corporate Culture, Whistleblowing Policy; Y: Anti- <i>Fraud</i> Strategy	Kuantitatif, Analisis Jalur, Institusi Keuangan Korea Selatan	Budaya etis perusahaan secara tidak langsung memperkuat strategi anti- <i>fraud</i> melalui whistleblowing; pelatihan sangat penting.
3	Okafor <i>et al.</i> (2020)	X: Whistleblowing Mechanism; Y: Accountability in Preventing <i>Fraud</i>	Kualitatif, Teori Institusional, Survei di Nigeria	WBS didukung, namun kurangnya kesadaran dan hambatan institusional mengurangi efektivitasnya.
4	Triantoro, Utami, and Joseph (2020)	X: <i>Whistleblowing system</i> , Machiavellian Personality; Y: <i>Fraud</i> Intention	Eksperimen, Desain 2x2, 75 mahasiswa	Niat melakukan <i>fraud</i> meningkat tanpa kehadiran WBS; kepribadian Machiavellian memperkuat kecenderungan <i>fraud</i> .
5	Pratiwi, Abdullah, and Abdullah (2019)	X: <i>Whistleblowing system</i> ; Y: <i>Fraud Prevention</i>	Survei, Deskriptif Kualitatif, 35 karyawan PT Pertamina	Mayoritas responden memahami <i>fraud</i> dan mendukung WBS; perlindungan hukum sangat dibutuhkan.
6	Paranoan <i>et al.</i> (2024)	X: <i>Whistleblowing system</i> , Apparatus Integrity; Y: <i>Fraud Prevention</i>	Kuantitatif, Regresi, 70 auditor Inspektorat Daerah	WBS dan Integritas aparatur memiliki dampak yang kuat dan signifikan dalam mencegah terjadinya tindakan kecurangan.
7	Johan <i>et al.</i> (2022)	X: Internal Audit, <i>Whistleblowing system</i> ; Y: <i>Fraud Prevention</i>	Kuantitatif, Regresi Berganda, 50 karyawan PT TASPEN	Audit internal dan WBS secara bersama-sama mendukung pengendalian <i>fraud</i> di BUMN.
8	Achyarsyah (2022)	X: Investigative Audit, <i>Whistleblowing system</i> ; Y: <i>Fraud Prevention</i>	Kuantitatif, PLS, 90 auditor BPKP	WBS terbukti signifikan; audit investigatif tidak berpengaruh signifikan dalam mencegah <i>fraud</i> .

No Artikel	Peneliti & Tahun	Variabel Penelitian	Jenis Data & Metode Penelitian	Hasil Penelitian
9	Anandya and Werastuti (2020)	X: <i>Whistleblowing system</i> , Organizational Culture, Individual Morality; Y: <i>Fraud Prevention</i>	Kuantitatif, Regresi Berganda, 65 karyawan PT Pelindo	Semua variabel X (WBS, budaya organisasi, moralitas individu) berpengaruh positif dan signifikan.
10	Shonhadji and Irwandi (2024)	X: Anti- <i>Fraud</i> Strategy (including WBS, Risk Mgmt), Religiosity (moderator); Y: <i>Fraud Prevention</i>	Kuantitatif, Analisis Jalur, 217 pegawai bank di Indonesia	WBS, kontrol internal, dan religiositas secara bersama mengurangi <i>fraud</i> melalui peningkatan persepsi risiko.
11	Nwakeze <i>et al.</i> (2023)	X: <i>Whistleblowing system</i> ; Y: <i>Fraud Detection and Prevention</i>	Konseptual, Studi Literatur, Model Perlindungan Hukum	Model konseptual WBS diusulkan; perlindungan hukum menjadi kunci efektivitas sistem pelaporan.
12	Nopeanti, Tarjo, and Haryadi (2020)	X: Whistleblowing Intention; M: Religiosity; Y: <i>Fraud Tendency</i>	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda dan Moderasi, 100 staf keuangan PTN Jawa Timur	Intensi whistleblowing mengurangi <i>fraud</i> ; religiositas memperkuat pengaruhnya.
13	Dewi, Sunaryo, and Yulianti (2022)	X: Kompetensi Aparatur, Budaya Organisasi, Moralitas individu, Praktik Akuntabilitas, Whistleblowing; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, 83 responden di Klaten	WBS dan budaya organisasi tidak signifikan; variabel lain seperti moralitas dan akuntabilitas signifikan.
14	Reskia and Sofie (2022)	X: Internal Audit, Anti- <i>Fraud</i> Awareness, Komitmen & Budaya Organisasi; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	Kuantitatif, Regresi Berganda, 52 karyawan PT Inti Persada Nusantara	Audit internal dan komitmen organisasi signifikan; budaya organisasi dan awareness tidak signifikan.
15	Putra <i>et al.</i> (2021)	X: Internal Control, Community Participation; M: Organizational Culture; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	Kuantitatif, PLS, 161 responden desa di Bali	Budaya organisasi dapat menguatkan efektivitas pengendalian internal & meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam mencegah <i>fraud</i> .
16	Setyaningsih and Nengzih (2020)	X: Internal Control, Organizational Culture, Accounting Info	Campuran, Kuantitatif dan Kualitatif, 70	Seluruh variabel X signifikan memperkuat upaya pencegahan <i>fraud</i>

No Artikel	Peneliti & Tahun	Variabel Penelitian	Jenis Data & Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Quality; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	responden UMKM sektor agrikultur	pada sektor UMKM.
17	Tripermata <i>et al.</i> (2021)	X: Attitude, Whistleblowing Intention; M: Organizational Ethical Culture; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	Kuantitatif, SEM-AMOS, 236 pejabat keuangan di 5 provinsi Sumatera	Niat whistleblowing memediasi pengaruh sikap; budaya etis organisasi memperkuat efek positifnya.
18	Yasa, Sukayasa, and Utami (2022)	X: Bystander Effect, Internal Control; M: Organizational Culture; Y: Tendency of Accounting <i>Fraud</i>	Kuantitatif, SEM-PLS, LPD di Kabupaten Jembrana, Bali	Budaya organisasi melemahkan pengaruh negatif efek pengamat dan lemahnya kontrol internal terhadap <i>fraud</i> .
19	Atmadja, Saputra, and Manurung (2019)	X: Proactive <i>Fraud</i> Audit, Whistleblowing, Tri Hita Karana; Y: <i>Fraud</i> Prevention	Kuantitatif, Regresi Berganda, 88 desa di Bali	Audit proaktif dan budaya Tri Hita Karana signifikan; WBS tidak signifikan terhadap pencegahan <i>fraud</i> .
20	Urip Wardoyo <i>et al.</i> (2022)	X: <i>Whistleblowing system, Surprise audit</i> ; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	Kualitatif, Studi Literatur 10 Jurnal	Sistem <i>whistleblowing</i> dan audit mendadak terbukti efektif dalam mencegah <i>fraud</i> , khususnya di masa pandemi.
21	Ningsih (2023)	X: Audit Internal, <i>Whistleblowing system, Surprise audit</i> ; Y: Strategi Pencegahan <i>Fraud</i>	Kualitatif, Literatur Review, Analisis 10 Jurnal	Ketiga variabel berkontribusi positif dalam strategi pencegahan <i>fraud</i> ; integrasi ketiganya penting.
22	Suputra (2021)	X: Penerapan Audit Internal, <i>Whistleblowing system, Surprise audit</i> ; Y: Pencegahan <i>Fraud</i>	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda, 120 pegawai LPD Blahbatuh	WBS, pemeriksaan internal, dan pemeriksaan mendadak terbukti memiliki dampak positif dalam upaya pencegahan tindakan kecurangan.
23	Laming, Setiawan, and Saleh (2019)	X: Whistleblowing Hotline, <i>Surprise audit</i> , Independensi Komite Audit; Y: Internal <i>Fraud</i>	Kuantitatif, Regresi Multivariat, Data sekunder laporan bank 2008–2018	WBS, audit mendadak, dan independensi komite audit secara simultan menurunkan <i>fraud</i> internal.

Peran *Whistleblowing System* dalam Mencegah *Fraud*

Berbagai studi lintas negara menunjukkan bahwa sistem *whistleblowing* memainkan peran penting dalam mendorong transparansi dan meningkatkan kesadaran terhadap potensi kecurangan (*fraud*), meskipun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh konteks institusional di masing-masing negara (Okafor *et al.*, 2020; Suh & Shim, 2020). Di Indonesia dan Nigeria, tantangan utama yang dihadapi meliputi lemahnya budaya antikorupsi, risiko terhadap keselamatan pelapor, serta adanya tekanan atau intervensi politik (Okafor *et al.*, 2020; Periansya *et al.*, 2023). Sebaliknya, penelitian di Korea Selatan menekankan bahwa efektivitas *whistleblowing* meningkat dengan adanya kepemimpinan yang etis dan pelatihan etika yang memadai (Suh & Shim, 2020). Meskipun secara umum terdapat kesamaan dalam kebutuhan terhadap perlindungan hukum dan insentif finansial untuk mendorong partisipasi pelapor, perbedaan mencolok terlihat dalam tingkat keberhasilan implementasi, di mana negara dengan institusi yang kuat seperti Korea Selatan cenderung lebih efektif dibandingkan negara berkembang (Okafor *et al.*, 2020; Periansya *et al.*, 2023).

Selain itu, sejumlah penelitian lain mengonfirmasi bahwa *whistleblowing system* dapat secara signifikan menurunkan risiko *fraud* apabila didukung oleh kerangka perlindungan hukum yang kuat (Paranoan *et al.*, 2024; Pratiwi *et al.*, 2019; Triantoro *et al.*, 2020). Namun, fokus kajian berbeda-beda, seperti yang terlihat pada penelitian (Triantoro *et al.*, 2020) yang mengeksplorasi keterkaitan dengan karakter Machiavellian dalam penelitian Paranoan *et al.* (2024) yang menyoroti pentingnya integritas aparatur, dan dalam penelitian Pratiwi *et al.* (2019) yang menyoroti minimnya regulasi di sektor swasta sebagai hambatan utama dalam implementasi sistem ini. Keragaman pendekatan metodologis, termasuk eksperimen laboratorium dan analisis regresi, mencerminkan kompleksitas dalam mengevaluasi efektivitas sistem *whistleblowing* (Paranoan *et al.*, 2024; Triantoro *et al.*, 2020).

Secara umum, literatur dari berbagai jurnal nasional dan internasional mendukung pandangan bahwa *whistleblowing* merupakan instrumen strategis dalam pencegahan *fraud*, terutama melalui peningkatan transparansi internal. Namun demikian, masih terdapat perdebatan akademik mengenai efektivitas audit investigatif dan kontribusi elemen-elemen pendukung lainnya seperti religiusitas (Nopeanti *et al.*, 2020; Shonhadji & Irwandi, 2024), budaya organisasi, serta kerangka hukum internasional (Nwakeze *et al.*, 2023). Variasi konteks institusional, seperti sektor perbankan, pendidikan, dan korporasi, serta pendekatan metodologi yang berbeda, menunjukkan perlunya strategi multidisipliner dalam merancang dan mengimplementasikan *whistleblowing system* yang optimal (Nopeanti *et al.*, 2020; Shonhadji & Irwandi, 2024).

Dukungan Budaya Organisasi dalam Mencegah *Fraud*

Penelitian mengenai peran budaya organisasi dalam mencegah *fraud* menunjukkan hasil yang bervariasi tergantung konteks dan interaksi dengan variabel lain. Penelitian Dewi *et al.* (2022) mengindikasikan bahwasanya budaya organisasi tidak berdampak pada upaya pencegahan kecurangan dana desa, kemungkinan disebabkan pengawasan pemerintah dan nilai budaya lokal yang sudah tertanam. Penelitian Reskia & Sofie (2022) juga menemukan pengaruh yang belum signifikan karena belum optimalnya integrasi budaya dengan sistem pengawasan di PT. Inti Persada Nusantara. Berbeda dengan penelitian I. M. Y. D. Putra *et al.* (2021) yang

menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi memperkuat kontrol internal dan partisipasi publik, terutama saat dikombinasikan dengan mekanisme struktural.

Studi Setyaningsih & Nengzih (2020) dan Tripermata *et al.* (2021) menggarisbawahi pentingnya nilai etika dalam budaya organisasi sebagai fondasi pencegahan *fraud*. Budaya organisasi terbukti meningkatkan kepatuhan internal dan mengurangi *fraud* di sektor pertanian (Setyaningsih & Nengzih, 2020). Sementara budaya etis memperkuat hubungan antara intensi whistleblowing dan upaya pencegahan *fraud* di sektor publik (Tripermata *et al.*, 2021). Meski metode yang digunakan berbeda, kedua studi menyimpulkan bahwa etika organisasi adalah komponen kunci dalam sistem pencegahan *fraud*.

Selain itu, penelitian Yasa *et al.* (2022) serta Tungga Atmadja *et al.* (2019) memperlihatkan relevansi budaya lokal seperti Tri Hita Karana dalam mendorong integritas organisasi. Penelitian Yasa *et al.* (2022) menyebut budaya organisasi mampu memoderasi efek bystander dan memperkuat kontrol internal, sementara Tungga Atmadja *et al.* (2019) menekankan bahwa nilai budaya lokal dapat berdiri sendiri sebagai dasar pencegahan *fraud*. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan satu-satunya solusi, melainkan perlu didukung oleh kebijakan, pengawasan, dan partisipasi aktif agar pencegahan *fraud* berjalan efektif (Dewi *et al.*, 2022; I. M. Y. D. Putra *et al.*, 2021; Tripermata *et al.*, 2021).

Efektivitas *Surprise Audit* dalam Mencegah *Fraud*

Pembahasan mengenai efektivitas *surprise audit* dalam mencegah *fraud* menunjukkan konsistensi hasil di berbagai konteks organisasi. Penelitian oleh Laming *et al.*, (2019), Urip Wardoyo *et al.*, (2022) menyimpulkan bahwa audit mendadak secara signifikan mampu mengurangi potensi *fraud* karena dilaksanakan tanpa pemberitahuan, sehingga mengurangi peluang manipulasi dan meningkatkan kewaspadaan pegawai. Meskipun fokus tiap studi berbeda seperti integrasi dengan *whistleblowing system* (Urip Wardoyo *et al.*, 2022) peran independensi komite audit (Laming *et al.*, 2019) maupun penerapan di lembaga keuangan desa (Suputra, 2021) seluruh penelitian sepakat bahwa *surprise audit* efektif sebagai strategi pencegahan *fraud*, terutama jika diintegrasikan dengan pengendalian internal lainnya seperti sistem pelaporan pelanggaran (Ningsih 2023). Temuan ini juga mempertegas bahwa selain sebagai alat deteksi, *surprise audit* berperan sebagai pencegah psikologis, sehingga efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian implementasi dengan karakteristik organisasi serta dukungan kebijakan yang kuat (Laming *et al.*, 2019; Suputra, 2021; Urip Wardoyo *et al.*, 2022).

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara *whistleblowing system*, budaya organisasi yang mendukung nilai etika, dan pelaksanaan *surprise audit* yang efektif merupakan strategi pencegahan *fraud* yang saling melengkapi dan memperkuat. *Whistleblowing system* terbukti sebagai alat deteksi dini yang ampuh, namun efektivitasnya sangat bergantung pada perlindungan hukum dan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi berperan penting dalam menumbuhkan integritas dan keberanian melapor, sementara *surprise audit* memberikan efek jera yang kuat karena sifatnya yang mendadak dan independen. Ketiga elemen ini memberikan hasil optimal

jika diterapkan secara terpadu, dengan dukungan manajerial dan sistem pengendalian internal yang memadai.

Penelitian ini memberikan kontribusi utama yaitu memberikan sintesis literatur secara sistematis dan menyeluruh terkait peran simultan ketiga instrumen pencegahan *fraud* yang sebelumnya banyak dikaji secara terpisah. Kajian ini memperkaya wacana akademik dan memberikan dasar konseptual yang kuat bagi organisasi untuk merancang strategi antikorupsi yang lebih komprehensif.

Adapun rekomendasi untuk penelitian di masa mendatang adalah perlunya eksplorasi lebih lanjut dalam konteks sektor dan wilayah yang berbeda, dengan pendekatan empiris yang menguji hubungan integratif antar variabel. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi peran faktor lain seperti kepemimpinan etis, moralitas individu, serta kualitas tata kelola yang dapat memperkuat efektivitas strategi pencegahan fraud secara keseluruhan.

DAFTAR REFERENSI

- Achyarsyah, Padri. 2022. "Can Investigative Audit and Whistleblowing Systems Prevent Fraud?" *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5(1): 109–23. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i1.31>
- Ashari, H., & Nugrahanti, T. P. (2021). Fraud, etika dan kegagalan bank dari sudut pandang pegawai. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2), 305–324. <https://doi.org/10.17509/jrak.v9i2.30651>
- Anandya, Komang Candra Restalini, and Desak Nyoman Sri Werastuti. 2020. "Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika | 185." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika* 10(2).
- Association of Certified Fraud Examiners. (2019). Survey Fraud Indonesia.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2020). Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2020.
- Atmadja, Anantawikrama, Komang Saputra, and Daniel Manurung. 2019. "Proactive Fraud Audit, Whistleblowing and Cultural Implementation of Tri Hita Karana for Fraud Prevention." *European Research Studies Journal* XXII (Issue 3): 201–14. DOI: 10.35808/ersj/1466.
- COSO, & ACFE. (2023). Fraud Risk Management Guide.
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannau, D. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*.
- Dewi, Lianita Puspita, Kunti Sunaryo, and Retno Yulianti. 2022. "Pengaruh Kompetensi Aparatur, Moralitas Individu, Budaya Organisasi, Praktik Akuntabilitas, Dan Whistleblowing Terhadap Pencegahan Fraud Dalam Pengelolaan Dana Desa (Studi Empiris Pada Desa di Kecamatan Prambanan, Klaten)." *Jurnal Akuntansi Trisakti* 9(2): 327–40. doi:10.25105/jat.v9i2.13870.
- Godfrey, Jayne, Allan Hodgson, Ann Tarca, Jane Hamilton, and Scott Holmes. 2010. "Accounting Theory, 7th Edition (Jayne Godfrey, Allan Hodgson, Ann Tarca Etc.)."
- Johan, Ahmad, Mirza Abdi Khairusy, Nugraha Nugraha, and Sriwardini Sriwardini. 2022. "Preventing Fraud Through Internal Audit and Whistleblowing System." *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)* 6(2): 171–77. doi:10.36555/jasa.v6i2.1769.

- Laming, Ripa Fajarina, Adil Setiawan, and Haeruddin Saleh. 2019. "The Effect of Whistleblowing Hotline, Surprise Audit, and the Independence of Audit Committee on Internal Fraud: Facts of Banking Companies in Indonesia." *International Journal of Advanced Engineering Research and Science* 6(12): 401–6. doi:10.22161/ijaers.612.44.
- Ni'am, S., & Ramadhan, A. (2024, December). Kasus Korupsi Rp 300 Triliun, Eks Dirut PT Timah Dihukum 8 Tahun Penjara. Kompas.Com.
- Ningsih, Rohani. 2023. "Strategi Pencegahan Fraud: Audit Internal, Whistleblowing System, Dan Surprise Audit: Strategi Pencegahan Fraud." *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah* 2: 3025–35. doi:ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/sentri.
- Nopeanti, Veni, Tarjo Tarjo, and Bambang Haryadi. 2020. "Religiosity Moderation on the Effect of Whistleblowing Intention and Fraud Tendency." *Asia Pacific Fraud Journal* 5(2): 266. doi:10.21532/apfjournal.v5i2.169.
- Nwakeze, Nwakeze, Emmanuel Obiora, Oshiole Oshiole, Samuel Samuel, Orajekwe Orajekwe, and Jerry Chukwuebuka. 2023. "Whistle Blowing System (Wb-S) and Fraud Prevention and Detection in Companies: Proposing A Conceptual Model for the Protection of Whistle Blowers." *International Journal of Research Publication and Reviews* 4(4): 1017–27. doi:10.55248/gengpi.2023.4.4.35142.
- Okafor, Oliver Nnamdi, Festus A. Adebisi, Michael Opara, and Chidinma Blessing Okafor. 2020. "Deployment of Whistleblowing as an Accountability Mechanism to Curb Corruption and Fraud in a Developing Democracy." *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 33(6): 1335–66. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-12-2018-3780>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). Buku Panduan Strategi Anti-Fraud Bagi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).
- Paranoan, Natalia, Amson Padolo, Naomi Patiung, and Carolus Askikarno Palalangan. 2024. "Examining the Integrity of Whistleblowing Systems and Apparatus in the Context of Fraud Prevention." *International Journal of Public Policy and Administration Research* 11(4): 137–49. doi:10.18488/74.v11i4.4003.
- Periansya, Periansya, Evada Dewata, A. R. Sopiyan, Yuliana Sari, and Abdul Basyith. 2023. "Whistleblowing, Fraud Prevention, and Fraud Awareness: Evidence from the Palembang Local Government of Indonesia." *Problems and Perspectives in Management* 21(2): 556–66. doi:10.21511/ppm.21(2).2023.51.
- Pratiwi, Endang Tri, Rudi Abdullah, and La Ode Dedi Abdullah. 2019. "Whistleblowing Systems as an Initial Effort to Prevention and Detection of Fraud." 73(Aicar 2018): 22–26. doi:10.2991/aicar-18.2019.6.
- Putra, I Made Yoga Darma, Ni Ketut Rasmini, Gayatri Gayatri, and Ni Made Dwi Ratnadi. 2021. "Organizational Culture as Moderating the Influence of Internal Control and Community Participation on Fraud Prevention in Village Fund Management during the COVID-19 Pandemic." *Linguistics and Culture Review* 6: 351–62. doi:10.21744/lingcure.v6ns1.2050.
- Ramdhona, M. R., & Nugrahanti, T. P. (2024). Analysis The Influence of Internal Audit and Internal Control on Fraud Prevention: Literature Review Articles. *The Es Accounting and Finance*, 2(03), 201–208. <https://doi.org/10.58812/esaf.v2i03.290>
- Reskia, Reskia, and Sofie. 2022. "Pengaruh Internal Audit, Anti Fraud Awareness, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan Fraud (Studi

- Kasus Pt. Inti Persada Nusantara).” *Jurnal Ekonomi Trisakti* 2(2): 419–32. doi:10.25105/jet.v2i2.14531.
- Rustandy, T., Sukmadilaga, C., & Irawady, C. (2020). Pencegahan Fraud Melalui Budaya Organisasi, Good Corporate Governance Dan Pengendalian Internal. *Jurnal Pendidikan Akuntansi & Keuangan*, 8(2), 232–247. <https://doi.org/10.17509/jpak.v8i2.24125>
- Schein, Edgar H. 2010. Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. doi:10.4324/9781003366355.
- Setyaningsih, Puji Raliayu, and Nengzih Nengzih. 2020. “Internal Control, Organizational Culture, and Quality of Information Accounting to Prevent Fraud: Case Study from Indonesia’s Agriculture Industry.” *International Journal of Financial Research* 11(4): 316–28. doi:10.5430/ijfr.v11n4p316.
- Shonhadji, Nanang, and Soni Agus Irwandi. 2024. “Fraud Prevention in the Indonesian Banking Sector Using Anti-Fraud Strategy.” *Banks and Bank Systems* 19(1): 12–23. doi:10.21511/bbs.19(1).2024.02.
- Suh, Joon Bae, and Hee Sub Shim. 2020. “The Effect of Ethical Corporate Culture on Anti-Fraud Strategies in South Korean Financial Companies: Mediation of Whistleblowing and a Sectoral Comparison Approach in Depository Institutions.” *International Journal of Law, Crime and Justice* 60(July): 100361. doi:10.1016/j.ijlcj.2019.100361.
- Suputra, Made Agus Adi. 2021. “Pengaruh Penerapan Audit Internal, Whistleblowing System, Dan Surprise Audit Terhadap Pencegahan Fraud Pada Lembaga Perkreditan Desa di Kecamatan Blahbatuh.” *Hita Akuntansi dan Keuangan*: 310–24.
- Triantoro, Hanrin Damas, Intiyas Utami, and Corina Joseph. 2020. “Whistleblowing System, Machiavellian Personality, Fraud Intention: An Experimental Study.” *Journal of Financial Crime* 27(1): 202–16. doi:10.1108/JFC-01-2019-0003.
- Tripermata, Lukita, Syamsurijal AK Syamsurijal AK, Tertiarto Wahyudi, and Luk Luk Fuadah. 2021. “The Driver of Whistleblowing Intention and Fraud Prevention: Attitude and The Ethical Culture of The Organization.” *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business* 5(January): 91–110. doi:10.29259/sijdeb.v1i1.91-110.
- Urip Wardoyo, Dwi, Muhammad Arya, Desiana Woro Pawestri, and Bethari Shakuntala. 2022. “Whistleblowing System Dan Surprise Audit: Strategi Pencegahan Fraud.” *EKOMA: Jurnal Ekonomi* 1(2).
- Yasa, Ida Bagus Anom, I Ketut Sukayasa, and Ni Made Mega Abdi Utami. 2022. “The Influence of the Bystander Effect and Internal Control on the Trend of Accounting Fraud at Village Credit Institutions in Jembrana Regency.” *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2022 (iCAST-SS 2022)* 11(7): 53–56. doi:10.2991/978-2-494069-83-1_10.
- Davies, J. A., & Wilson, T. (2018). Strategic compensation and its impact on employee engagement and performance. *Journal of Human Resources Management*, 12(2), 31–49.

- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: An individual difference approach. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200–216.
- Eriksson, T., & Villeval, M. C. (2015). Performance pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 117, 343–360.
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2017). Motivational effects of non-monetary compensation in public service. *Public Administration Review*, 77(3), 403–412.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2014). The importance of compensation design: A self-determination theory perspective. *Canadian Psychology*, 55(4), 230–235.
- Garcia, P., & López, R. (2020). Linking compensation and productivity: A cross-industry study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 1092–1110.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Pay fairness and employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 40(6), 1578–1608.
- Hansen, F., Smith, M., & Hansen, R. B. (2016). Compensation: The missing link in employee engagement. *Compensation & Benefits Review*, 48(1), 30–37.
- Huang, J., & Wang, L. (2022). Financial incentives and employee performance: Moderating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 44(6), 1234–1250.
- Iqbal, A., & Shafi, K. (2023). Compensation practices and job performance: A structural equation modeling approach. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 10(1), 88–104.
- Javed, M., & Basheer, M. F. (2020). The relationship between compensation and job performance: Evidence from Pakistan's manufacturing sector. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1767322.
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20(1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Johnson, R. E., & Allen, D. G. (2015). The role of compensation in organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 25(3), 216–226.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Kim, S., & Park, S. (2018). Pay satisfaction and job performance: Mediating role of organizational commitment. *Public Personnel Management*, 47(4), 387–409.
- Koç, H., & Karabay, M. E. (2016). The effects of performance-based pay on job satisfaction. *International Journal of Business and Management Studies*, 8(1), 11–20.
- Lee, C., & Lee, J. (2021). Compensation fairness and performance in IT startups: The mediating role of trust. *Information Technology & People*, 34(2), 582–600.
- Li, N., & Liang, J. (2019). Financial and non-financial rewards and employee outcomes: Evidence from Chinese SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 817–834.
- Liu, X., Cheng, F., Zhang, R., & Li, Z. (2025). Impact of employee compensation structure on company performance: Moderating effects of ownership concentration. *Finance Research Letters*, 74, 106702. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106702>

- Lopez, S. M., & Lira, J. (2017). Incentive systems and productivity: Evidence from Latin American manufacturing. *Journal of Economic Studies*, 44(2), 233–247.
- Miao, R., & Cao, Y. (2020). Exploring the mechanisms of how pay level influences performance: The role of procedural justice and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 197–211.
- Nguyen, T. V., & Doan, N. (2018). Compensation practices and employee engagement: Empirical study in Vietnamese companies. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 200–214.
- Noor, M., & Bukhari, F. (2017). The effects of compensation strategies on employee performance in public universities of Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(2), 45–56.
- Ntim, S., & Mensah, R. (2019). Influence of performance-based rewards on job performance in Ghanaian health institutions. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(1), 112–129.
- Ojo, O., & Salau, O. (2016). Compensation and employee productivity in manufacturing firms in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(11), 145–154.
- Okafor, C., & Ugochukwu, N. (2018). Influence of compensation management on employee performance in the banking sector of Nigeria. *Journal of Management Policies and Practices*, 6(1), 42–49.
- Omolo, J. O. (2015). Effect of compensation on employee performance: A case of Kenya forest service. *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 123–132.
- Otoo, F. E., & Mishra, M. (2021). Linking reward systems and job performance: Evidence from Ghana's oil industry. *Global Business Review*, 22(4), 839–856.
- Palanski, M. E., & Vogelgesang, G. R. (2014). Pay transparency and performance: The role of trust and justice. *Human Resource Management Review*, 24(3), 233–244.
- Pandey, A., & Pathak, R. (2020). An empirical analysis of compensation structure and employee performance in Indian IT sector. *Journal of Management Research*, 20(2), 64–82.
- Patel, N., & Desai, D. (2016). Performance-based incentives and employee motivation: A study of Indian telecom sector. *South Asian Journal of HRM*, 3(1), 22–37.
- Pham, H. T., & Le, T. M. (2019). Exploring the relationship between reward practices and performance: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 200–219.
- Purnomo, A., & Widodo, W. (2018). The effect of financial and non-financial compensation on employee performance. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 21(1), 12–24.
- Qureshi, T. M., & Ramay, M. I. (2016). Impact of compensation on employee performance: Evidence from the textile sector in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 12(4), 1–10.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2017). Employee development and turnover intention: Theory validation. *European Journal of Training and Development*, 41(6), 435–450.
- Raza, S. A., & Shah, N. (2018). Effect of total rewards on employee performance with the mediating role of employee engagement. *Human Resource Research*, 2(3), 98–108.

- Robinson, A., & Robinson, S. (2017). Performance incentives and creativity: Rewarding routine or radical ideas. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), 112–126.
- Rosli, A., & Sidek, S. (2015). The impact of monetary and non-monetary rewards on employee performance. *Procedia Economics and Finance*, 35, 716–725.
- Sadiq, M., & Hussain, S. (2020). Effect of compensation on employee performance in the health care sector of Pakistan. *Journal of Public Affairs*, 20(2), e2023.
- Samad, S., & Nordin, M. (2016). The influence of rewards on employee performance in SMEs in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 17(3), 485–496.
- Santos, A., & Martins, F. (2019). Compensation and organizational commitment: A meta-analytic review. *Human Resource Development Review*, 18(1), 76–94.
- Setiawan, M., & Nugroho, Y. (2018). The effect of compensation fairness on performance: Mediating role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 20(2), 103–112.
- Shaheen, M., & Zeba, A. (2017). The relationship between pay satisfaction and job performance: Evidence from Pakistan's education sector. *Education and Training*, 59(4), 387–403.
- Shrestha, P., & Sharma, B. (2020). Non-financial incentives and job performance: A study of Nepali bank employees. *Journal of Business and Management*, 22(4), 33–42.
- Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments*. London: A. Millar.
- Sultana, R., & Parveen, A. (2019). The role of compensation in job satisfaction: Empirical evidence from Bangladesh. *Asian Business Review*, 9(1), 20–30.
- Sun, L., & Zhao, H. (2021). The moderating effect of intrinsic motivation on pay-performance relationship. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 134–152.
- Susanto, Y., & Anggraeni, D. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(1), 27–36.
- Syed, R., & Akhter, A. (2016). The role of extrinsic rewards in employee motivation. *Middle East Journal of Business*, 11(2), 22–31.
- Tahir, M., & Azhar, A. (2017). Total rewards and employee performance: A case of Pakistan banking sector. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 153–167.
- Tan, L., & Liu, W. (2023). Financial incentives, intrinsic motivation, and task performance: A field experiment. *Journal of Economic Psychology*, 92, 102607.
- Taneja, S., & George, M. (2015). Reward strategies and employee performance: Evidence from retail firms in India. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(1), 30–44.
- Thapa, R., & Adhikari, S. (2021). Performance-based rewards and motivation in Nepalese government agencies. *Journal of Administrative Sciences*, 11(2), 50–67.
- Torres, L., & Mejia, D. (2020). Total compensation and firm outcomes in Latin America: Empirical evidence from Chile. *Compensation & Benefits Review*, 52(4), 220–233.
- Usman, M., & Danish, R. Q. (2016). The impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *International Journal of Business and Management*, 11(12), 278–286.

- Wahyuni, R., & Purbasari, D. (2019). Compensation and employee performance in a hospitality company in Bali. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 156–168.
- Wang, H., & Zhang, T. (2022). Does compensation transparency enhance employee performance? Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 421–438.
- Yahaya, K., & Ibrahim, M. (2016). Impact of monetary rewards on employee performance: A study of SMEs in Nigeria. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(18), 111–119.
- Zhang, Y., & Liu, Q. (2021). Exploring the dual impact of reward and punishment on employee innovation performance. *Journal of Business Research*, 132, 283–291.