

# Bagaimana Seharusnya *Top Management* Merespon *Whistleblowing* ? Refleksi dari Sikap Kepemimpinan Mahapatih Gajah Mada

Henri Agustin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia  
[henri.agustin-2022@feb.unair.ac.id](mailto:henri.agustin-2022@feb.unair.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 15 Desember 2023

Disetujui : 29 Desember 2023

Dipublikasi : 1 Juli 2024

## ABSTRACT

Research publications examining how top management should respond when whistleblowing occurs in organizations are still limited. The accuracy of the management response to whistleblowing is fundamental, because it can affect whether it will be repeated in the future or not. The accuracy of the management response to whistleblowing is determined by figures who can be used as role models. This research aims to explain Gajah Mada's leadership attitude that can be guided by top management responding to whistleblowing. The novelty of this research lies in presenting a new perspective in whistle blowing research, in the form of adopting leadership attitudes or values from great national figures as role models in responding to whistle blowing. This research is an interpretive study, utilizing literature related to Gajah Mada, Negara Kertagama, and whistleblowing as objects of observation. The literature search was conducted using a number of keywords such as "whistleblowing", "leadership+attitude+of+ Gajah Mada", "CEO+response to wrong doing report+fraud", or "CEO+reaction to wrong doing report+fraud". The data obtained is analyzed through 3 stages, namely identification, reflection, and synthesis. This interpretive study explains that top management can adopt 3 leadership attitudes of Gajah Mada, namely *mantriwira*, *nayaken musuh*, and *wicaksaneng naya* in responding to whistleblowing cases. It is important for top management to internalize the three attitudes.

**Keywords:** top management, whistleblowing, organizations, response, Gajah Mada

## PENDAHULUAN

Publikasi riset-riset terdahulu telah berhasil mengkonfirmasi sejumlah isu penting berkenaan dengan *whistleblowing*. *Whistleblowing* jauh lebih efektif daripada audit internal maupun audit internal untuk mengungkap pelanggaran akuntansi (Fitriyah & Maghviroh, 2019). *Whistleblowing* juga dapat diandalkan untuk memperbaiki kualitas audit forensik untuk menemukan *fraud* (Panjaitan, 2018). Selain itu, sejumlah *antecedent factors* telah terbukti secara empiris menjadi pemicu intensi individu melakukan *whistleblowing*. Misalnya, frekuensi atau intensitas perilaku tidak etis yang teramati (Kaptein, 2022), rendahnya tekanan ketaatan (Gala et al., 2018), tingkat keseriusan pelanggaran (Winardi, 2013; Abdullah, 2017; Aliyah & Marisan, 2017; Andon et al., 2016); dukungan kolega (Chang et al., 2017); komitmen profesional dan sikap profesional (Abdullah, 2017; Urumsah et al., 2018; Hidayati & Pustikaningsih, 2016); dan sikap terhadap *whistleblowing* (Winardi, 2013; Mayasari et al., 2017; Chang et al., 2017).

Namun di sisi lain, riset mengkaji bagaimana seharusnya *top management* merespon saat *whistleblowing* terjadi di organisasi yang mereka pimpin masih sangat terbatas. Ketepatan respon (baca: kebijakan) manajemen menyikapi *whistleblowing* merupakan sebuah hal yang fundamental, karena dapat mempengaruhi apakah *whistleblowing* tersebut akan kembali terulang dimasa datang atau tidak. Sayangnya, respon manajemen secara umum terhadap *whistleblowing* cenderung terkonsentrasi dalam bentuk-bentuk umum seperti membenarkan, menolak, hingga mengajukan sejumlah dalih/alasan (Bradford & Garrett, 1995). Joshi & McKendall (2018) mengungkapkan

bahwa respon manajemen terhadap informasi *unethical behavior* acapkali menyesuaikan dengan dampak yang ditimbulkan kepada organisasi. Dalam hal ini, *refusal responses* maupun *justification responses* adalah sikap yang diambil jika *unethical behavior* tersebut dampak negatifnya relatif kecil terhadap organisasi. Sebaliknya, mengalihkan perhatian, pengajuan sejumlah dalih akan dilakukan jika memberikan dampak negatif yang besar kepada organisasi. Bahkan tidak jarang, manajemen memilih cara mudah berupa menyalahkan atau menghukum *whistleblower* dalam bentuk demosi jabatan, ancaman, hingga pemecatan (Cassematis & Wortley, 2013; Suryono & Chariri, 2016). Semua respon tersebut bermuara pada hal yang sama, yaitu ketiadaan *role model* atau acuan yang dapat dipedomani *top management* dalam menyikapi *whistleblowing*, mengingat perusahaan yang mengalami kasus tersebut cenderung menghindari publikasi, sehingga respon konkrit manajemen sukar dikorek. Oleh karena itu, contoh keberadaan sikap kepemimpinan pimpinan puncak yang dapat dijadikan *role model* oleh *top management* untuk merespon *whistleblowing* menjadi penting. Pertanyaannya, sikap/nilai kepemimpinan dari siapa yang bisa dipedomani ?

Sejarah nasional Indonesia mencatat bahwa mahapatih Gajah Mada merupakan tokoh pemerintahan serta ahli strategi militer yang mumpuni. Kebesaran mahapatih Gajah Mada terlihat dari keberhasilannya merealisasikan penyatuan nusantara melalui sumpah palapanya yang fenomenal serta menjadikan Majapahit sebagai salah satu kerajaan maritim terkuat di dunia pada abad 14M. Dalam proses tersebut, banyak tantangan menghadang seperti pemberontakan daerah, konflik internal anggota kerajaan, hingga perbedaan pandangan dengan raja Hayam Wuruk mengenai penaklukan kerajaan Sunda. Keluasan dimensi ragam persoalan yang berhasil ditangani oleh Gajah Mada sewaktu menjadi mahapatih kerajaan Majapahit, sebuah jabatan yang pada era modern sekarang ini serupa dengan *CEO* pada perusahaan konglomerasi atau perdana menteri sebuah negara, menyebabkan sikap/karakter kepemimpinannya dapat dijadikan sumber inspirasi dalam konteks bagaimana *top management* di kedua jenis organisasi tersebut merespon isu sensitif seperti *whistle blowing*.

Mengenal dan meneladani sikap-sikap positif yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang mampu membawa organisasi yang dipimpinnya tetap bertahan dan walaupun menghadapi sejumlah konflik maupun persoalan besar merupakan sebuah isu penting, mengingat *spirit* atau kesediaan seorang individu untuk menjadi *whistle blower* dan melakukan *whistle blowing* pada dasarnya adalah lebih untuk memperbaiki atau menjadikan entitas bisnis maupun institusi publik lebih baik, alih-alih untuk menjatuhkan kredibilitas institusi maupun individu tertentu. Gajah Mada dipilih sebagai figur acuan ini dalam artikel ini mengingat tokoh ini sejumlah literatur (misalnya Fernandes et al., 2019; Purnamayanti et al., 2020; Chalik, 2015) disebutkan memiliki sejumlah sifat kepemimpinan unggul seperti bijaksana menghadapi persoalan genting, berani membela kebenaran dan keadilan, tidak mengkhianati kepercayaan atau jabatan, fokus pada kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Semua sikap tersebut adalah sebagian contoh sikap kepemimpinan unggul yang diperlukan oleh pemimpin organisasi bisnis maupun institusi publik di era modern ini.

Di Indonesia, terdapat sejumlah literatur riset yang mengkaitkan nilai serta filosofi tokoh sejarah nasional atau tokoh pewayangan yang dikaitkan dengan persoalan kekinian bangsa. Misalnya, Wibowo et al., (2022) menggunakan pemikiran nasionalis kritis Cut Nyak Dien untuk menyingkap belenggu akuntansi yang mengekang sektor penerimaan minyak dan gas nasional, yaitu terkait skema pengembalian biaya (*cost recovery*) kepada kontraktor migas menggunakan APBN yang menggerus hak negara dari bagi hasil penjualan minyak dan gas. Kemudian, (Natalia, 2022) mengungkapkan bahwa 5 nilai Yudhistira (moralitas, menolong, kemampuan bekerjasama, kerendahan hati, dan simpatik) telah diupayakan dengan baik oleh pemerintah dan regulator akuntansi dalam pengimplementasian tanggung jawab sosial dan akuntansi lingkungan di Indonesia. Selanjutnya, Fransisca (2021) menawarkan perspektif kepribadian tokoh pewayangan Sri Kresna, yaitu (1) memberikan bimbingan dan arahan untuk mengenali dan meminimalkan resiko, (2) menitikberatkan fungsi sebagai pengawas dalam rangka identifikasi masalah, serta menemukan kelemahan dan penyimpangan berdasarkan peraturan maupun kebijakan yang berlaku, (3) menyajikan pilihan solusi terbaik untuk memecahkan persoalan secara efektif dan efisien; sebagai *role model* bagi auditor internal ketika mereka menghadapi dilemma etis dalam menjalankan tugas profesionalnya. Terakhir, Prajnasari (2020) dalam risetnya memaparkan bahwa

konsultan pajak dapat bercermin pada 3 sikap kepemimpinan Gajah Mada, yaitu *mantriwira* (teguh prinsip dan pendirian membela bangsa dan negara), *wijina* (bijaksana dan penuh hikmah dalam menyikapi kesulitan), serta *wicaksareng karsa* (bijaksana dalam setiap tindakan yang dilakukan), sebagai refleksi saat menyikapi situasi dilema etis antara menegakkan kode etik profesional dengan memenuhi tuntutan klien untuk meminimalkan perhitungan beban pajak. Sayangnya, hingga artikel ini selesai ditulis, penulis belum menemukan artikel yang mengkaitkan sikap kepemimpinan Gajah Mada sebagai refleksi dalam menyikapi *whistle blowing*.

Artikel ini bertujuan untuk memberikan refleksi mengenai sejumlah sikap kepemimpinan mahapatih Gajah Mada yang dapat dipedomani oleh *top management* entitas bisnis maupun institusi publik untuk merespon *whistle blowing* yang terjadi di organisasi yang mereka pimpin. Kontribusi artikel ini terletak pada penyajian tilikan (*insight*) baru dalam riset *whistle blowing* dalam bentuk usulan mengadopsi sikap kepemimpinan dari tokoh besar nasional sebagai *role model* dalam menyikapi *whistle blowing*.

## STUDI LITERATUR

### Mahapatih Gajah Mada: Asal Usul, Karir, dan Pencapaian

Gajah Mada merupakan mahapatih kerajaan Majapahit yang paling terkenal dan melegenda dalam sejarah nasional Indonesia. Ia diangkat oleh Tribhuwana Tunggaladewa sebagai mahapatih kerajaan Majapahit pada tahun 1336 M, dan mengabdikan diri sebagai mahapatih hingga kematiannya pada tahun 1364 M. Jabatan sebagai mahapatih kerajaan Majapahit tidak diperoleh oleh Gajah Mada secara *intant*. Meskipun ia berasal dari lingkungan elit lingkaran dalam penguasa kerajaan Majapahit (lahir sebagai anak dari Gajah Pagon, seorang pengiring/pengikut setia Raden Wijaya yang merupakan raja pertama kerajaan Majapahit yang memerintah tahun 1293-1309 M), Gajah Mada tetap merintis karir dari level bawah terlebih dahulu. Karirnya dimulai dengan menjadi *bekel bhayangkara* (yaitu prajurit kesatuan khusus yang bertugas mengawal dan melindungi raja dari bahaya) raja Jayanegara, diangkat menjadi *patih Kahuripan* selama 2 tahun (1319-1321 M), dirotasi menjadi *patih Daha* selama 15 tahun (1321-1336 M), hingga puncaknya diangkat menjadi *mahapatih amangkubhumi* kerajaan Majapahit selama 28 tahun (1336-1364 M) (Farchan & Syam, 2015). Duet Gajah Mada sebagai mahapatih dan Hayam Wuruk sebagai raja (1350-1359 M) membawa kerajaan Majapahit mencapai puncak kejayaannya. Kebesaran kerajaan Mahapatih kala dipimpin Hayam Wuruk dan Gajah Mada terepresentasikan dalam wujud wilayah kekuasaan yang sangat luas (meliputi nusantara/Indonesia, malaka/Malaysia, tumasik/Singapura, dan sebagian wilayah Filipina), hingga pengakuan sebagai pemilik armada laut terkuat di seantero wilayah asia tenggara (Manggala, 2013; Putra & Midhio, 2023; Susilo & Sofiarini, 2018). Kerajaan Majapahit di kala itu memiliki hingga 5 armada kapal untuk menjaga kekuasaan lautnya yang sangat luas. Kelima armada laut tersebut adalah armada 1 untuk menjaga samudera India; armada 2 untuk menjaga laut selatan Jawa; armada 3 untuk menjaga selat Makasar, Ternate, Tidore, dan Halmahera; armada 4 untuk menjaga selat Malaka dan kepulauan Natuna; dan armada 5 untuk menjaga laut Jawa (Yuswantoro, 2021).

### Sikap Kepemimpinan Mahapatih Gajah Mada

Gajah Mada dipercaya memiliki sikap kepemimpinan yang khas dan otentik sehingga menjadikan dirinya sosok pemimpin yang dicintai rakyat, disegani lawan dan kawan, serta mendapat kepercayaan penuh dari pimpinan. Kebesaran Gajah Mada sebagai mahapatih kerajaan Majapahit dan warisan (*legacy*) yang ditinggalkannya menyebabkan aspek-aspek berkaitan dengan kepemimpinannya menjadi menarik untuk dikaji.

Kakanwin *Negarakertagama* (*negarakertagama*: kisah pembangunan negara, negara dengan tradisi/agama yang suci), sebuah kakanwin Jawa Kuno yang ditulis oleh Mpu Prapanca pada tahun 1365 M yang menceritakan kisah tentang keagungan kerajaan Majapahit serta prabu Hayam Wuruk sebagai rajanya, merupakan sumber rujukan penting untuk mengetahui sikap kepemimpinan mahapatih Gajah Mada. Pada bait keempat pupuh duabelas kakanwin tersebut, Mpu Prapanca memaparkan bahwa kebesaran Gajah Mada sebagai mahapatih kerajaan Majapahit adalah berkat 15 sifat kepemimpinan unggul yang melekat pada dirinya. Kelima belas sikap tersebut adalah sebagai berikut (Fernandes et al., 2019; Prajnasari, 2020, Purnamayanti et al., 2020):

1. *Wijaya*, yaitu bijaksana penuh hikmah dalam kesukaran. Bisapula diartikan sebagai bijaksana saat menghadapi masalah atau kesulitan.
2. *Mantriwira*, yaitu berani membela bangsa atau menunjukkan keberanian dalam membela negara, kebenaran dan keadilan
3. *Wicaksanengnaya*, yaitu bijaksana dalam memimpin. Bisa pula diartikan sebagai bijaksana dalam segala tindakan kepada kawan maupun lawan, kepada bangsawan maupun rakyat jelata
4. *Matanggwan*, yaitu selalu menjaga kepercayaan yang telah diterima oleh rakyat maupun diberikan atau diamanahkan raja kepadanya.
5. *Satya bhakti prabhu*, yaitu setia kepada negara dan mahkota. Bisa pula diartikan sebagai berpegang teguh pada janji pengabdian tulus kepada kepada pemimpin
6. *Wagmiwak*, yaitu pandai berbicara dengan tutur kata tertib. Bisa pula diartikan sebagai pintar berdiplomasi, berpidato, maupun dan mempertahankan pendapat sesuatu.
7. *Sarjawopasama*, yaitu sabar, rendah hati, dan tulus ikhlas
8. *Dhirotsaha*, yaitu bekerja dengan rajin dan sungguh-sungguh. Bisa pula diartikan sebagai keteguhan hati dalam setiap usaha
9. *Tan lalana*, yaitu tegar, teguh iman, serta optimis dalam menghadapi persoalan.
10. *Diwyacitta*, yaitu siap mendengarkan, punya toleransi, bisa menghargai perbedaan pendapat
11. *Tan satrsna*, yaitu tidak mempunyai keinginan perseorangan. Bisa pula diartikan sebagai tidak mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan
12. *Masihi samasta bhuwana*, yaitu mengasihi atau menyayangi semua makhluk dan alam semesta
13. *Gineng pratigina*, yaitu senantiasa berbuat baik dan membuang atau menghindari sifat maupun perbuatan buruk.
14. *Nayakken musuh*, yaitu mampu menundukan atau membersihkan lawan atau musuh negara
15. *Sumantri*, yaitu menjadi abdi negara yang baik

Kelima belas sikap kepemimpinan Gajah Mada di atas dibedah lebih lanjut oleh Purnamayanti et al., (2020), dan menafsirkan bahwa mengungkapkan bahwa sikap tersebut merupakan representasi dari pemimpin yang memiliki kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, serta kecerdasan spiritual yang tinggi. Kecerdasan intelektual Gajah Mada sebagai pemimpin terepresentasikan melalui sifat *wagmiwakpatu* (pandai berbicara), *wijna* (bijaksana), serta *wicaksanengnaya* (pandai mengatur siasat). Kecerdasan emosional Gajah Mada sebagai pemimpin terwakili melalui sikap *mantriwira* (pemberani), *matanggwan* (menjaga kepercayaan), *satya bhakti prabhu* (setia), *sarjawopasama* (rendah hati), *dhirotsaha* (bekerja keras), *sumantri* (tegas), dan *anayaken musuh* (menundukkan musuh). Adapun kecerdasan spiritual Gajah Mada terepresentasikan melalui sikap *sih samastabhuwana* (mencintai semua makhluk dan alam semesta), dan *tan lalana* (teguh iman).

Senada dengan Purnamayanti et al., (2020), Iqbal, (2011) mengungkapkan bahwa 15 sikap kepemimpinan Gajah Mada tersebut merupakan cerminan/representasi dari dimensi spiritual, dimensi moral, dan dimensi manajerial falsafah kepemimpinan unggul. Dimensi spiritual kepemimpinan terepresentasikan melalui sikap *wijaya* (bijaksana, tenang, sabar), *masihi samastabhuwana* (mencintai alam semesta), serta *prasaja* (hidup sederhana). Dimensi moral kepemimpinan terepresentasikan melalui sikap *mantriwira* (berani bela kebenaran dan keadilan), *sarjawopasama* (rendah hati), *tan satrisna* (tidak pilih kasih), *sumantri* (tegas, jujur, bersih berwibawa), *sih samasta bhuwana* (mencintai rakyat), *nagara gineng pratijna* (mengutamakan kepentingan negara di atas pribadi). Adapun dimensi manajerial kepemimpinan terepresentasikan melalui sikap *natangguan* (menjaga kepercayaan masyarakat), *satya bakti prabhu* (setia kepada nusa dan bangsa), *wagmiwak* (pandai bicara dengan sopan), *wicaksaneng naya* (pandai diplomasi, bersiasat/strategi), *dhirotsaha* (rajin dan tekun bekerja), *dibyacitta* (lapang dada, menerima pendapat orang lain), *nayaken musuh* (menguasai musuh dari dalam maupun luar), *ambek paramartha* (pandai menentukan prioritas), dan *waspada purwartha* (selalu waspada dan instropeksi untuk perbaikan)

Semua sikap kepemimpinan unggul yang dimiliki oleh Mahapatih Gajah Mada tersebut diyakini tidak diperoleh begitu saja. Majapahit sebagai kerajaan hindu terbesar di Asia Tenggara pada saat itu, dimana hindu merupakan agama yang dianut mayoritas penduduk. Kelima belas sikap tersebut dapat diinterpretasikan sebagai wujud bagaimana Gajah Mada menjalankan tugasnya

sebagai mahapatih kerajaan Majapahit sesuai dengan nilai ajaran hindu “*Asta Brata*”. *Asta Brata* adalah 8 sikap perilaku utama seorang pemimpin yang bersumber dari 8 sifat dewa umat hindu, yaitu *surya brata* (memberikan perhatian, bimbingan, dorongan semangat kepada sesama tanpa pilih kasih), *bayu brata* (mendorong hidup rukun, penuh toleransi, dan menjauhkan perselisihan, pertengkaran, dan perkelahian), *yama brata* (berani menghukum orang yang bersalah atau melanggar aturan), *indra brata* (melindungi orang/masyarakat kecil dan membutuhkan bantuan), *agni brata* (membantu orang lain dengan ikhlas dan tulus), *baruna brata* (menegakan kebenaran dan keadilan, mewaspadai gejolak), *candra brata* (bersikap ramah tamah, lemah lembut, tidak mudah terpancing emosi, dan memberikan ketentraman dan ketenangan pada lingkungannya), dan *kuwera brata* (menjaga harta benda atau kekayaan sebaik-baiknya untuk kesejahteraan manusia) (Purnamayanti et al., 2020). Sebagai contoh, sikap *gineng pratigina* merupakan aktualisasi dari sifat *bayu brata*, *matanggwan* merupakan implementasi dari sifat *kuwera brata*, dan *wagmiwak* merupakan aktualisasi dari sifat *candra brata*.

Selain itu, posisi geografis kerajaan Majapahit yang berada di tanah Jawa, menyebabkan 15 sikap tersebut merupakan bentuk bagaimana Gajah Mada mengaktualisasikan 10 sifat dasar kepemimpinan Jawa saat menjadi mahapatih kerajaan Majapahit. Kesepuluh sifat dasar kepemimpinan Jawa tersebut adalah *samadhi* (rajin sujud dan selalu mengingat sang pencipta), *awas/visioner* (menjadi pelopor dan memiliki wawasan ke depan), *greget* (mampu menjadi sumber motivator bawahan), *babar binuka* (menerapkan *open management*), *lantip* (mampu menangani banyak hal), sopan dan ramah, selalu menuntut ilmu, senantiasa melindungi warga dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat, gagah berani/tanggung jawab/tangguh saat menghadapi masalah, menghormati/menghargai pahlawan maupun orang berilmu (Chalik, 2015; Endraswara, 2013). Sebagai contoh, sifat *masihi samasta bhuwana* merupakan luaran (*output*) dari *samadhi* dan sifat *wagmiwak* merupakan luaran (*output*) dari sopan dan ramah.

### **Whistle Blowing & Whistle Blower**

Literatur riset dalam maupun luar negeri yang mengkaji *whistleblowing* (diantaranya Cho & Song, 2015; Chang et al., 2017; Valentine & Godkin, 2019, Kaptein, 2022, Tyas & Utami, 2020, Winardi, 2013; Fitriyah & Maghviroh, 2019) menggunakan artikel klasik Near & Miceli (1985) untuk mendefinisikan *whistleblowing*, yaitu pelaporan tindakan tidak sah, tidak bermoral, atau praktik illegal yang terjadi pada suatu organisasi, yang dikhawatirkan dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan organisasi tersebut, kepada individu atau organisasi yang diyakini dapat menghentikan ketiga tindakan tercela tersebut. Individu yang mengungkapkan atau melaporkan ketiga tindakan tercela tersebut (tidak sah, tidak bermoral, atau praktik illegal) disebut dengan istilah *whistle blower* (Dalton & Radtke, 2013; Winardi, 2013). *Whistle blower* secara umum dapat dibagi atas 2 kateori yaitu *internal whistle blower* dan *external whistle blower*. Istilah *internal whistle blower* disematkan kepada pelaporan tindakan tidak sah, tidak bermoral, maupun praktek illegal oleh individu yang masih tercatat sebagai bagian organisasi. Individu internal organisasi tersebut bisa berupa seseorang dengan level jabatan rendah seperti karyawan biasa (*lower-level employee*) maupun level jabatan tinggi (*upper-level employee*) seperti manajer maupun *top management* (Winardi, 2013; Fitriyah & Maghviroh, 2019; Kaptein, 2022). Sebaliknya, istilah *external whistle blower* merujuk pada laporan ketiga tindakan tercela tersebut (tidak sah, tidak bermoral, atau praktik ilegal) yang disampaikan oleh individu luar yang bukan/tidak menjadi bagian dari organisasi.

*Whistle blower* tidak bisa disamakan dengan saksi mata (*eye witness*). Saksi mata (*eye witness*) mesti melihat, mendengar, atau merasakan langsung tindakan pelanggaran yang dilakukan oleh orang yang dilaporkannya (terlapor). Sedangkan *whistle blower* bisa saja tidak melihat atau mendengar langsung pelanggaran yang dilakukan oleh terlapor, namun ia dapat menunjukkan terjadinya pelanggaran tersebut berbekal bukti fisik yang sah berupa video, gambar, atau dokumen yang dimilikinya (Fitriyah & Maghviroh, 2019). Mereka dapat menyampaikan laporan tersebut kepada atasan langsung (internal) atau pihak luar (eksternal) yang diyakini memiliki kemampuan atau kekuasaan untuk menghentikan pelanggaran, menggunakan saluran formal/resmi yang disediakan organisasi (formal) atau kepada seseorang yang dianggap dekat atau dipercaya (informal), menyebutkan identifikasi atau nama riil dirinya dalam laporan (*identified*) atau tanpa

menyertakan nama (*anonymous*) (Park et al., 2008). Dalam hal ini, telepon *hotline*, email, kotak pos, maupun *website* merupakan alternatif kanal saluran yang dapat dimanfaatkan *whistle blower* untuk melaporkan tindakan tidak etis, tidak bermoral, maupun praktik illegal tersebut (Fitriyah & Maghviroh, 2019; Sulistiyowati, 2022).

Menjadi seorang *whistleblower* bukanlah perkara mudah. Selain perlu mengumpulkan bukti-bukti kuat sehingga terhindar dari tuduhan menyebarkan fitnah, juga dibutuhkan keberanian extra untuk menyampaikan laporan pelanggaran tindakan tidak etis, tidak bermoral, serta praktek illegal tersebut. Di satu sisi, *whistleblower* tersebut akan menerima respon positif berupa pujian, dipandang sebagai seorang pahlawan, penyelamat organisasi, atau *legitimate contributor*, sehingga pantas mendapatkan perlindungan yang sepadan (Liu et al., 2015, Widyanto & Sulistiyowati, 2020). Namun di sisi lain, *whistleblower* tersebut akan mendapat cap negatif sebagai seorang pengkhianat, pembuka aib, maupun tidak loyal. Akibatnya, mereka akan rentan menerima sejumlah perlakuan buruk seperti aksi balas dendam, ancaman, perundungan (*bullying*), isolasi sosial di tempat kerja, demosi jabatan, hingga pemecatan (Cassematis & Wortley, 2013); (Suryono & Chariri, 2016), Pope & Lee, 2013).

### METODE

Penelitian ini merupakan riset kualitatif menggunakan paradigma interpretif. Peneliti menggunakan studi literatur untuk mengeksplorasi *whistleblowing* serta respon *top management* terhadap *whistleblowing*, untuk kemudian dikaitkan intepretasinya dengan sikap kepemimpinan mahapatih Gajah Mada. Peneliti hanya menggunakan artikel yang terindek pada *scopus database*, atau berasal dari jurnal ilmiah nasional terindek SINTA DIKTI sebagai sumber literatur. Dalam hal ini, peneliti menggunakan berbagai kata kunci seperti "*whistleblowing*", "*sikap+kepemimpinan+gajah mada*", "*CEO+response to wrong doing report+fraud*", atau "*CEO+reaction to wrong doing report+fraud*" untuk memperoleh literatur yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penganalisisan data dilakukan setelah literatur yang dibutuhkan telah terkumpul, melalui 3 tahapan yaitu identifikasi, refleksi, serta sintesis. Pada tahap identifikasi, peneliti melakukan pengidentifikasian sikap mahapatih Gajah Mada yang tepat terkait isu *whistleblowing*. Pada tahap refleksi, peneliti memberikan interpretasi mengapa sikap tersebut relevan dan dapat dipedomani oleh *top management* sebagai respon terbaik menyikapi *whistleblowing*. Pada tahap sintesis, peneliti menyajikan sintesa bagaimana relasi aktualisasi sikap mahapatih Gajah Mada pada respon *top management* dalam menyikapi *whistleblowing*

### PEMBAHASAN

Dari pemaparan 15 sikap kepemimpinan mahapatih Gajah Mada yang telah diuraikan pada bagian studi literatur di atas, terdapat 3 sikap kepemimpinan, yaitu (1) *nayakken musuh*, (2) *mantriwira*, dan (3) *wicaksaneng naya*, yang menurut hemat peneliti dapat dipedomani oleh *top management* untuk merespon atau menyikapi *whistleblowing*.di organisasi yang mereka pimpin.

**Nayakken musuh.** *Nayakken musuh*, yang jika diterjemahkan berarti memusnahkan/menundukan musuh, disebut dalam butir nomor 3 pupuh 70 kakanwin Negarakertagama, dengan uraian sebagai berikut:

*Nrpatin umulih sanke simpin wawan daten in pura, prihati tkap in grin san  
mantryadimantra gajamada, rasika sahakari wrddyanin yawawani rin danu, ri  
bali ri saden wyaktinyantuknikanayaken / musuh.*

(Sekembalinya dari Simpang, segera masuk ke pura, terpaku mendengar Adimenteri Gajah Mada gering, pernah mencurahkan tenaga untuk keluhuran Jawa, di pulau Bali serta kota Sadeng memusnahkan musuh).

Hal itu dapat diinterpretasikan bahwa sebagai kepala pemerintahan (mahapatih), Gajah Mada akan menundukan atau menghancurkan siapapun musuh atau lawan kerajaan Majapahit. Dalam konteks eranya, musuh atau lawan tersebut merujuk pada raja atau kerajaan yang tidak mengakui kekuasaan kerajaan Majapahit maupun melakukan pemberontakan terhadap raja Majapahit.

Aktualisasi sikap *nayakken musuh* dibuktikan kala Gajah Mada memadamkan pemberontakan Ra Kuti tahun 1319 M ketika majapahit diperintah oleh raja Jayanegara, pemberontakan daerah Sadeng tahun 1331 M ketika majapahit diperintah ratu Tribhuwana Tunggaladewi, hingga perang Bubat tahun 1357 M ketika majapahit diperintah oleh raja Hayam Wuruk (Farchan & Syam, 2015).

Dalam konteks pengelolaan organisasi modern, terminologi “musuh” merujuk pada berbagai hambatan, tantangan, atau persoalan yang menghambat organisasi tumbuh maju, berkembang, maupun menghasilkan kinerja terbaik. Sedangkan dalam konteks *whistleblowing*, terminologi “musuh” yang mesti dibasmi atau diberantas oleh *top management* mestinya merujuk pada “*content*” laporan *whistleblowing*, yaitu apa tindakan tidak sah, tidak bermoral, atau praktik ilegal yang terjadi dalam perusahaan serta siapa individu yang melakukan hal tersebut. Chen (2019) mengungkapkan pekerja yang memiliki komitmen afektif akan berusaha untuk melindungi perusahaan dari individu yang berperilaku tidak normal. Ia akan melaporkan kepada atasannya jika menemukan bukti konkrit jika ada individu dalam organisasi melakukan tindakan tercela. Dengan demikian, jika ada laporan *whistleblowing* menyebutkan dan menyajikan bukti konkrit bahwa ada anggota organisasi melakukan tindakan tercela, misalnya pelecehan seksual kepada anggota organisasi lainnya, maka *top management* yang mengaktualisasikan sikap *nayakken musuh* mestinya mengambil tindakan tegas berupa keputusan pemberhentian pelaku pelecehan seksual. Atau jika laporan *whistleblowing* menyebutkan dan menyajikan bukti konkret bahwa ada karyawan anggota organisasi melakukan *fraud* (menerima suap, menyalahgunakan asset perusahaan, atau rekayasa laporan keuangan), maka *top management* yang mengaktualisasikan sikap *nayakken musuh* mestinya mengambil tindakan tegas berupa keputusan pemberhentian pelaku serta melaporkannya ke aparat hukum. Pasca menerima *whistleblowing report*, *top management* yang mengaktualisasikan sikap *nayakken musuh* akan melakukan sejumlah evaluasi mendalam atas proses bisnis internalnya, agar kedua contoh “musuh” dalam pengelolaan organisasi tersebut (*fraud* dan pelecehan seksual) tidak terulang kembali di masa datang. Tindakan seperti itu sesuai dengan rekomendasi Anjum et al., (2018) bahwa pimpinan organisasi perlu memberantas faktor-faktor lingkungan tempat kerja yang beracun (*toxic workplace environments*) untuk memastikan kemakmuran dan kesuksesan organisasi.

Sebaliknya, jika *top management* memilih mengabaikan “*content*” laporan *whistleblowing* yang memuat bukti konkrit tindakan tidak sah, tidak bermoral, atau praktik ilegal yang terjadi dalam perusahaan serta siapa individu yang melakukan hal tersebut, itu sama saja artinya *top management* “memelihara atau membiarkan musuh” tumbuh dan berkembang dalam organisasi, dan dikhawatirkan akan membawa berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti hilangnya kepercayaan kreditor dan *supplier*, *trust* kepada rekan kerja maupun manajemen, hingga eksistensi organisasi di mata publik. “Pemeliharaan atau pembiaran musuh”, juga akan terealisasi ketika *top management* justru menghukum *whistleblower* (apakah dalam bentuk PHK, mutasi, demosi, atau gugatan hukum) yang sebetulnya justru mesti mereka lindungi, karena menurut Near & Miceli (2016), *whistleblower* pada dasarnya adalah individu yang peduli dengan perusahaan dan ingin praktek *wrong doing* maupun *toxic workplace environment* tersebut hilang. Hal itulah sehingga menggerakkan hati mereka untuk menyampaikan berbagai mengenai “musuh” yang sedang berlangsung di organisasi, entah berupa informasi tindakan tidak sah, tidak bermoral, atau praktik ilegal dalam laporan *whistleblowing* tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Nawawi & Salin (2019) penghukuman *whistleblower* akan menyebabkan individu-individu lain yang memiliki kepedulian dan niat yang sama akan enggan atau takut menjadi *whistleblower*, karena enggan menanggung konsekuensi yang tidak adil. Akibatnya, “musuh” dalam artian sebenarnya tetap tidak tersentuh, dan akan semakin tumbuh berkembang menggerogoti organisasi.

**Mantri wira.** *Mantri wira*, yang jika diterjemahkan berarti pembela negara yang berani disebut dalam butir nomor 4 pupuh 12 kakanwin Negarakertagama, dengan uraian sebagai berikut:

*We lor kuwu sañ gajahmada patih riñ tiktawilwadika, mantri wira wicaksaneñ  
naya magwan / satya bhaktyaprabhu*

(Di timur laut rumah patih Wilwatikta, bernama Gajah Mada, Menteri wira,  
bijaksana, setia bakti kepada negara)

Sikap tersebut menunjukkan bahwa Gajah Mada akan selalu menempatkan dirinya pada barisan paling depan ketika keamanan negara/raja terusik atau terancam negara pemberontakan atau kekisruhan/polemik politik. Aktualisasi sikap *mantriwira* ini tercermin saat Gajah Mada menjadi orang yang pertama kali datang ke ibukota Majapahit untuk menyelamatkan raja Jayanegara dari pemberontakan keluarga Ra yang dipimpin oleh Ra Kuti tahun 1319 M. Gajah Mada mengungsikan raja Jayanegara ke ke daerah aman (yaitu Pamotan, Lamongan) terlebih dahulu, dan selanjutnya memimpin pasukan bhayangkara menumpas pemberontakan Ra Kuti tersebut (Farchan & Syam, 2015).

Dalam konteks pengelolaan organisasi modern, terminologi “*mantri wira*” dapat diartikan bahwa *top management* mesti memperlihatkan kepemimpinannya (*leadership*) kepada *stakeholders* ketika terjadi persoalan serius dalam organisasi yang mereka pimpin. *Top management* mesti berdiri pada barisan paling depan dalam memimpin penanganan problem serius dalam organisasi, dan mesti bisa mengendalikan proses penanganan persoalan tersebut berada pada *on-track* hingga selesai. Penanganan persoalan serius yang mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi terkadang menyebabkan ada keputusan tidak populer yang mesti diambil sehingga mungkin akan menyakitkan bagi sebagian pihak atau elemen dalam organisasi. Meski demikian, karena *top management* mesti berpikir dalam konteks yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi, maka mereka mereka berani, tidak boleh ragu, dan siap menanggung resiko yang terjadi.

Sedangkan dalam konteks *whistleblowing*, terminologi “*mantri wira*” menyiratkan bahwa *top management* mesti menunjukkan kepada *stakeholders* organisasi yang mereka pimpin, bahwa mereka tidak akan mendiamkan laporan yang disampaikan oleh *whistleblower* tersebut. Pasca *whistle blower* menyampaikan laporan yang memuat bukti konkrit tindakan tidak sah, tidak bermoral, atau praktik ilegal yang terjadi dalam perusahaan serta siapa individu yang melakukan hal tersebut, maka sebagaimana diungkapkan oleh Near & Miceli (2016), *top management* diharapkan melakukan tindak lanjut berupa (1) menyelidiki tuduhan tersebut, (2) memberitahukan hasil penyelidikan kepada pihak-pihak yang terkena dampak, (3) memperbaiki masalah jika ditemukan, dan (4) menghindari pembalasan terhadap pelapor atau *whistle blower*. Respon dengan cara demikian menunjukkan bukti konkrit kepada *stakeholders* organisasi bahwa *top management* sama sekali tidak menggunakan laporan *whistleblowing* sebagai momentum atau justifikasi untuk menyingkirkan pihak-pihak tertentu tanpa ada justifikasi yang memadai.

Selain itu, *top management* yang mengaktualisasikan sikap *mantri wira* diharapkan berani melakukan sejumlah pembenahan pada organisasi yang dipimpinnya untuk memastikan praktek *wrong doing* maupun *toxic workplace environments* (misalnya pelecehan, *fraud*, perundungan, dan sebagainya) tersebut tidak kembali pasca adanya laporan *whistleblowing* tersebut. Misalnya menciptakan budaya etika organisasi serta kode etik organisasi, menciptakan dan memperkuat komite peninjau internal (*internal review committee*), memastikan kerahasiaan serta menyingkirkan potensi hambatan *whistleblowing*. *Top management* diharapkan proaktif memantau *hotline whistleblower* internal dan mekanisme pelaporan, melengkapi atau mengupdate *fraud prevention check list*, membuat kebijakan anti penipuan (*anti-fraud policy*), serta mengadakan pelatihan dan sosialisasi kesadaran tentang *fraud* dan *toxic workplace environments* (Bishop-monroe et al., 2021; Kaptein, 2022).

**Wicaksaneng naya.** *Wicaksaneng naya*, diterjemahkan berarti bijaksana dalam memimpin. Bisa pula diinterpretasikan sebagai mengedepankan sikap realistis maupun kritis dalam memimpin. Mengutip pemaparan dalam novel pentalogy Gajah Mada yang dikarang oleh Langit Kresna Hariadi, Naini (2017) menggambarkan contoh sikap bijaksana, realistis, serta kritis Gajah Mada dalam memimpin sebagai berikut:

“aku belum tahu pihak mana yang akan melakukan pemberontakan itu. Kita belum memiliki keterangan sama sekali. Artinya kita baru menebak dan meraba-raba, seperti keadaan kita dalam pekat dan tebalnya kabut ini. Oleh karena itu, aku minta segera dikirim beberapa telik sandi untuk mencari tahu. Kirim orang untuk melihat ada apa di bangsal prajurit Jalayuda, Jalapati, serta Jala Rananggana. Cepat lakukan mumpung kita masih memiliki waktu”

Dari kutipan di atas terlihat bahwa Gajah Mada merupakan pemimpin yang tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan. Kebijakan Gajah Mada dalam pengambilan keputusan penting terlihat saat ia akan menugaskan individu atau lembaga yang kompeten (dalam hal ini telik sandi) untuk mengumpulkan secara lengkap berbagai informasi yang dibutuhkan, ketika kerajaan Majapahit dihadapkan pada sebuah peristiwa besar (dalam hal ini diisukan terjadi pemberontakan). Dengan menugaskan telik sandi mengumpulkan informasi kebenaran isu pemberontakan tersebut, memungkinkan Gajah Mada menganalisis dengan memberikan penilaian kritis tentang apa sesungguhnya yang terjadi, dan menjadikan hasil analisis kritis tersebut sebagai dasar untuk merumuskan apa keputusan penting yang mesti ia diambil sebagai Mahapatih untuk menyelamatkan/melindungi kerajaan Majapahit.

Dalam konteks pengelolaan organisasi modern, terminologi “*wicaksaneng naya*” dapat diartikan bahwa *top management* diharapkan dapat mewujudkan kebijaksanaan (*wisdom*) dalam mengelola organisasi melalui implementasi 4 dimensi kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) yaitu kesadaran diri, proses yang seimbang, transparansi relasional, dan sudut pandang moral yang terinternalisasi (Walumbwa et al., 2010). Kesadaran diri dimaknai sebagai sejauh mana para pemimpin menyadari kekuatan, kelemahan, dan motivasi mereka. Proses yang berimbang berarti bersedia meminta pendapat dari pihak yang bahkan menantang otoritas pemimpin. Transparansi relasional berarti kesediaan untuk pengungkapan diri, seperti mengekspresikan dan berbagi pemikiran, persepsi, dan informasi secara terbuka. Sedangkan perspektif moral yang terinternalisasi mengandung arti bahwa setiap perilaku maupun keputusan *top management* dipandu oleh nilai-nilai moral dan keyakinan internal mereka daripada oleh tekanan eksternal (Liu et al., 2015). Dalam konteks *whistleblowing*, terminologi “*wicaksaneng naya*” menyiratkan bahwa *top management* tidak boleh mengambil keputusan gegabah dalam merespon “kegaduhan” yang timbul gegara laporan *whistleblowing*. Daripada bersikap reaktif, tergesa-gesa memberikan sanksi kepada whistleblower, atau menutup akses kepada pihak lain untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi, *top management* yang mengaktualisasikan sikap *wicaksaneng naya* diharapkan lebih mengembangkan sikap proaktif yang dikemukakan oleh Bishop-monroe et al., (2021), yaitu terus mencari cara untuk mengidentifikasi dan mengupdate berbagai aktifitas baru yang nantinya akan melengkapi 7 daftar kategori *wrong doing*, yaitu pencurian (*theft*), pemborosan (*waste*), salah urus (*mismanagement*), masalah keamanan (*safety issues*), pelecehan seksual (*sexual harassment*), diskriminasi (*discrimination*), serta pelanggaran hukum (*legal violations*).

## KESIMPULAN

Pada diri mahapatih Gajah Mada terdapat 3 sikap kepemimpinan yang dapat dijadikan pedoman atau *role model* oleh *top management* untuk memberikan respon yang tepat ketika *whistleblowing* terjadi di organisasi yang mereka pimpin. Ketiga sikap tersebut adalah (1) *nayakken musuh*, yaitu menundukan atau menghancurkan musuh, dalam hal ini merujuk pada “*content*” laporan *whistleblowing*, (2) *mantri wira*, yaitu berani membela negara (organisasi), dalam hal ini merujuk pada berdiri pada barisan paling depan dalam memimpin penanganan *whistle blowing*, serta menggunakan laporan *whistle-blowing tersebut* sebagai momentum untuk memperbaiki atau membenahi berbagai kekurangan/ kelemahan yang masih ada di organisasi, sehingga organisasi yang mereka pimpin menjadi lebih baik lagi dimasa datang, dan (3) *wicaksanengnaya*, yaitu bijaksana dalam memimpin, dalam hal ini merujuk pada sikap proaktif berupa terus mencari cara untuk mengidentifikasi dan mengupdate berbagai aktifitas baru yang masuk kategori *wrong doing*. Internalisasi ketiga sikap kepemimpinan Gajah Mada tersebut dalam diri *top management* sangat penting agar mereka bisa membuat keputusan yang rasional, bukan berbasis emosional maupun pencitraan, sehingga akan efektif untuk memastikan substansi *wrong doing* yang disampaikan oleh *whistle blower* dalam laporan *whistleblowing* tersebut tidak terulang kembali dimasa datang.

## REFERENSI

- Abdullah, M. W. (2017). Determinan Intensi Auditor Melakukan Tindakan Whistle-Blowing dengan Perlindungan Hukum. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 1(3), 385–407. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2017.v1.i3.2096>
- Aliyah, S., & Marisan, I. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Minat Pegawai dalam Melakukan Tindakan Whistle-Blowing dengan Reward Model sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 14(2), 96–117.
- Andon, P., Free, C., Jidin, R., Monroe, G. S., & Turner, M. J. (2016). The Impact of Financial Incentives and Perceptions of Seriousness on Whistleblowing Intention. *Journal of Business Ethics*, 151, 165–178. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3215-6>
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(35), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051035>
- Bishop-monroe, R., Cockrell, S. R., Di, B. M., Harrison, P., & Miller, G. J. (2021). Thank you whistleblower ! How organizations can cultivate whistleblower activity to enhance business success. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100814. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100814>
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 875–892. <https://doi.org/10.1007/BF00882067>
- Casematis, P. G., & Wortley, R. (2013). Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 615–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1548-3>
- Chalik, A. (2015). Sintesis Mistik Dalam Kepemimpinan Politik Jawa. *Jurnal Review Politik*, 5(2), 254–278. <http://jurnalpolitik.uinsby.ac.id/index.php/jrp/article/view/69>
- Chang, Y., Wilding, M., & Shin, M. C. (2017). Determinants of Whistleblowing Intention: Evidence from the South Korean Government. *Public Performance and Management Review*, 40(4), 676–700. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1318761>
- Chen, L. (2019). A Review of Research on Whistle-Blowing. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, 295–305. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.92019>
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). Determinants of whistleblowing within government agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), 450–472. <https://doi.org/10.1177/0091026015603206>
- Dalton, D., & Radtke, R. R. (2013). The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 153–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1517-x>
- Endraswara, S. (2013). *Falsafah Kepemimpinan Jawa* (Issue July). Penerbit Narasi.
- Farchan, Y., & Syam, F. (2015). Tafsir Kekuasaan Menurut Gajah Mada: The Commentary of Power According to Gajah. *Jurnal Kajian Politik Dan Masalah Pembangunan*, 11(01), 1589–1600.
- Fernandes, M. ., Warna Alam, N. ., & Nugraha, A. (2019). Seminar Nasional Sejarah. *Penerapan*

*Lima Belas Sifat Kepemimpinan Gajah Mada Dalam Pendidikan Karakter*, 62–80.

- Fitriyah, R., & Maghviroh, R. El. (2019). Analysis of factors that affect internal whistle-blowing intentions. *The Indonesian Accounting Review*, 9(1), 59–71. <https://doi.org/10.14414/tiar.v9i1.1675>
- Fransisca, S. (2021). Karakteristik Profesionalisme Auditor Internal Dari Perspektif Tokoh Pewayangan Kresna. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(3), 620–636. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2021.12.3.35>
- Gala, P. T., Utami, I., Kristanto, A. B., Nugrahesthy, A., & Hapsari, S. (2018). An Experimental Study of Whistle-Blowing: The Influence of Obedience Pressure and Ethical Dilemmas. *Asia Pacific Fraud Journal*, 3(1), 163–173. <https://doi.org/10.21532/apfj.001.18.03.01.19>
- Hidayati, T. H., & Pustikaningsih, A. (2016). Pengaruh Komitmen Profesi dan Self Efficacy terhadap Niat Melakukan Whistle Blowing. *Jurnal Nominal*, V(1), 97–108.
- Iqbal, N. A. (2011). Falsafah Kepemimpinan Bangsa dalam Paribasan Jawa (Aksioma Budaya Yang Mulai Ditinggalkan). *Kongres Bahasa Jawa Ke V*, 1–15.
- Joshi, M., & McKendall, M. (2018). Responses to the Discovery of Unethical Acts: An Organizational Identity and Reputation Perspective. *Business and Society*, 57(4), 706–741. <https://doi.org/10.1177/0007650315623953>
- Kaptein, M. (2022). How Much You See Is How You Respond: The Curvilinear Relationship Between the Frequency of Observed Unethical Behavior and The Whistleblowing Intention. *Journal of Business Ethics*, 175(4), 857–875. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04663-6>
- Liu, S. min, Liao, J. qiao, & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>
- Manggala, P. U. (2013). The Mandala Culture of Anarchy: The Pre-Colonial Southeast Asian International Society. *JAS (Journal of ASEAN Studies)*, 1(1), 1–13. <https://doi.org/10.21512/jas.v1i1.764>
- Mayasari, M., Irawati, R., & Irawan, A. (2017). Pengaruh Faktor Individual, Situasional, dan Organisasional terhadap Niat Melakukan Whistle-blowing pada Akuntan di Batam (Studi Kasus Politeknik Negeri Batam). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 5(2), 252–258.
- Naini, J. F. (2017). *Sikap Dasar Moral Tokoh Gajah Mada pada Novel Pentalogi Gajah Mada Karya Langit Kresna Hariadi*. <https://www.neliti.com/publications/242849/sikap-dasar-moral-tokoh-gajah-mada-pada-novel-pentalogi-gajah-mada-karya-langit>
- Natalia, I. (2022). Refleksi Yudhistira Dalam Tanggung Jawab Sosial Dan Akuntansi Lingkungan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(1), 42–59. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2021.13.1.04>
- Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2019). To whistle or not to whistle? Determinants and consequences. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 260–276. <https://doi.org/10.1108/JFC-10-2017-0090>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2016). After the wrongdoing : What managers should know about

whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105–114.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.007>

- Panjaitan, I. A. (2018). Whistleblowing: Meningkatkan Hasil Audit Forensik dalam Pengungkapan Tindakan Korupsi oleh Auditor Pemerintah. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan*, 1(1), 50–60.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929–939. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9603-1>
- Pope, K. R., & Lee, C. C. (2013). Could the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010 be Helpful in Reforming Corporate America? An Investigation on Financial Bounties and Whistle-Blowing Behaviors in the Private Sector. *Journal of Business Ethics*, 112(4), 597–607. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1560-7>
- Prajnasari, P. R. (2020). Merefleksikan Sifat Gajah Mada Dalam Diri Konsultan Pajak. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(3), 613–633. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2020.11.3.35>
- Purnamayanti, N. L. P., Mardika, I. K., & Kiriana, I. nyoman. (2020). Kontekstualisasi Keteladanan Kepemimpinan Gajah Mada Dan Relevansinya Dengan Pendidikan Agama Hindu. *Upadhyaya: Jurnal ...*, 1(1), 1–17. <http://ojs.uhnsugriwa.ac.id/index.php/UP/article/view/475>
- Putra, G. A. ;, & Midhio, I. W. (2023). Warisan Agung Gajah Mada: Menyingkap Kejeniusan Kepemimpinan dan Kecermelangan Strategi Kerajaan Majapahit. *Jurnal Elektrosista*, 10(2), 150–161.
- Sulistiyowati, F. (2022). Proactive Personality, Whistle Blowing System (WBS), and BUMN Employee Intentions. *MSDJ : Management Sustainable Development Journal*, 4(2), 1–18.
- Suryono, E., & Chariri, A. (2016). Sikap, Norma Subjektif, Dan Intensi Pegawai Negeri Sipil Untuk Mengadukan Pelanggaran (Whistle-Blowing). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 13(1), 102–116. <https://doi.org/10.21002/jaki.2016.06>
- Susilo, A., & Sofiarini, A. (2018). Gajah Mada Sang Maha Patih Pemersatu Nusantara di Bawah Majapahit Tahun 1336 M - 1359 M. *KAGANGA: Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial-Humaniora*, 1(1), 62–71. <https://doi.org/10.31539/kaganga.v1i1.233>
- Tyas, E. Y., & Utami, I. (2020). Trust in leadership and incentives: Experimental study of whistleblowing intention. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 24(1), 43–54. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol24.iss1.art5>
- Urumsah, D., Syahputra, B. E., & Wicaksono, A. P. (2018). Whistle-blowing Intention : The Effects of Moral Intensity , Organizational Commitment , and Professional Commitment. *Jurnal Akuntansi*, XXII(03), 354–367.
- Valentine, S., & Godkin, L. (2019). Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. *Journal of Business Research*, 98(September 2017), 277–288. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.009>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015>

- Wibowo, P., Qadri, R. A., & Aprianto, J. (2022). Kemerdekaan [Ala “Sang Srikandi”] Dari Belunggu Penerimaan Minyak Dan Gas. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(2), 205–225. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.2.16>
- Widyanto, A. P. P., & Sulistiyowati, F. (2020). Niat Aparatur Sipil Negara (Asn) Untuk Melakukan Whistle-Blowing: Pengaruh Komitmen Organisasi, Personal Cost, Dan Reward. *Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, Dan Keuangan Publik*, 15(2), 91–110. <https://doi.org/10.25105/jipak.v15i2.6185>
- Winardi, R. D. (2013). The Influence of Individual And Situational Factors on Lower Level Civil Servants’ Whistle-Blowing Intention in Indonesia. *Journal of Indonesian Economy and Business.*, 28 (3)(3), 361-376.
- Yuswantoro. (2021). *Sejarah Kerajaan Majapahit: Kekuatan Armada Kapal Penguasa Nusantara*. Inews Jatim. <https://jatim.inews.id/berita/sejarah-kerajaan-majapahit-kekuatan-armada-kapal-penguasa-nusantara>