

Merajut Kearifan Lokal dan Tata Kelola Modern: Perspektif Generasi Z terhadap *Good Corporate Governance* Berbasis *Dalihan Na Tolu*

Devi Natalia Hutabarat¹, Akhmad Akram Hirman², Sulaiha Wati³, Dimaz Ramananda⁴

^{1,4}Akutansi, Universitas Interasional Jakarta, ²Akutansi, Sekolah Tinggi Ilmu Pelita Ekonomi Buana,

³Akutansi, Alumni Universitas Airlangga

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 27 Februari 2026

Revised: 11 Maret 2026

Accepted: 28 Maret 2026

Keywords:

Dalihan Na Tolu,
Transparency,
Accountability,
Responsibility,
Independency,
Fairness.

ABSTRACT

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana nilai kearifan lokal *Dalihan Na Tolu* diintegrasikan dalam penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di Indonesia. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh terbatasnya kajian yang mengaitkan nilai budaya lokal dengan praktik GCG, khususnya dalam konteks generasi Z.

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan yang terdiri dari akuntan dan auditor generasi Z di Indonesia. Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola persepsi dan pengalaman informan.

Originalitas/Novelty: Penelitian ini mengintegrasikan nilai *Dalihan Na Tolu* dalam kerangka GCG serta menempatkan nilai budaya lokal sebagai faktor yang mempengaruhi praktik tata kelola perusahaan.

Hasil Penelitian: Hasil menunjukkan bahwa nilai *Dalihan Na Tolu* tercermin dalam praktik GCG, seperti keterbukaan komunikasi (transparansi), tanggung jawab kolektif (akuntabilitas), kepatuhan dan tanggung jawab sosial (responsibilitas), objektivitas dalam pengambilan keputusan (independensi), serta keterlibatan karyawan (keadilan). Selain itu, ditemukan bahwa perusahaan keluarga cenderung memiliki tingkat transparansi yang lebih terbatas dibandingkan organisasi lainnya.

Implikasi: Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi nilai budaya lokal dalam praktik tata kelola, seperti komunikasi terbuka, musyawarah, dan tanggung jawab kolektif, dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan dan mendukung keberlanjutan organisasi.

Abstract

Research Objectives: This study aims to examine how the local wisdom values of *Dalihan Na Tolu* are integrated into *Good Corporate Governance* (GCG) practices in Indonesia. This study is motivated by the limited research linking local cultural values with GCG, particularly in the context of Generation Z.

Research Method: This study employs a qualitative approach through in-depth interviews with seven informants consisting of Generation Z accountants and auditors in Indonesia. The data were analyzed using thematic analysis to identify patterns of perceptions and experiences.

Originality/Novelty: This study integrates *Dalihan Na Tolu* values into the GCG framework and positions local culture as a factor influencing corporate governance practices.

Research Results: The findings show that *Dalihan Na Tolu* values are reflected in GCG practices, including open communication (transparency), collective responsibility (accountability), regulatory compliance and social responsibility (responsibility), objective decision-making (independence), and employee involvement (fairness). The study also finds that family firms tend to have lower levels of transparency.

Implications: This study suggests that integrating local cultural values into governance practices such as open communication, deliberation, and collective responsibility can enhance stakeholder trust and organizational sustainability

Copyright © by Author(s)

This is an open-access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



Corresponding Author:

Devi Natalia Hutabarat,

Akutansi, Universitas Internasional Jakarta

devi@jiu.ac

Pendahuluan

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan aspek penting dalam memastikan perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, dan bertanggungjawab. Tata Kelola perusahaan yang baik tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga menjaga integrasi bisnis meningkatkan kepercayaan, pemangku kepentingan, serta memastikan keberlanjutan perusahaan dalam jangka Panjang (Jiang & Kim, 2024; Ledi et al., 2024; Wan Husain et al., 2023). Namun demikian, berbagai kasus menunjukkan bahwa implementasi GCG di Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan. Salah satu contoh yang banyak mendapatkan perhatian public adalah kasus manipulasi laporan keuangan pada PT Garuda Indonesia pada tahun 2019 yang menunjukkan lemahnya transparansi serta fungsi pengawasan dalam struktur tata Kelola perusahaan (Budastra et al., 2023; Nurhidayat & Kusumasari, 2018; Putra, 2024). Kasus lain terjadi pada skandal PT Asabri pada tahun 2020 yang melibatkan praktik korupsi dan penyalahgunaan investasi yang menimbulkan kerugian besar bagi negara dan pemangku kepentingan (CNN, 2021). Kedua kasus tersebut menunjukkan bahwa keberadaan mekanisme tata kelola formal seperti dewan komisaris, komite audit, serta regulasi pengawasan belum sepenuhnya mampu mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa permasalahan tata kelola perusahaan tidak hanya berkaitan dengan kelemahan struktur formal atau regulasi, tetapi juga berkaitan dengan nilai etika, dan perilaku organisasi yang mendasari proses pengambilan keputusan dalam perusahaan (Al et al., 2025; Arslan & Alqatan, 2020). Ketika mekanisme formal tidak diimbangi nilai etika serta budaya organisasi yang sehat dan kuat maka sering kali terjadi kegagalan tata kelola perusahaan (Liu et al., 2023; Villiers & Dimes, 2021). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan tata kelola perusahaan yang tidak hanya berbasis pada mekanisme formal, tetapi juga mempertimbangkan nilai-nilai sosial dan budaya yang membentuk perilaku organisasi (Bolton, 2024). Integrasi nilai budaya lokal menjadi salah satu pendekatan alternatif untuk memperkuat praktik tata kelola perusahaan, karena nilai budaya sering kali berfungsi sebagai pedoman moral dalam pengambilan keputusan dan hubungan antar pemangku kepentingan (Yates & Oliveira, 2020).

Faktor budaya dalam praktik tata kelola perusahaan menjadi penelitian yang mulai disoroti kepentingannya. Budaya organisasi diketahui dapat mempengaruhi perilaku manajerial, kualitas pengambilan keputusan, serta efektivitas mekanisme pengawasan dalam perusahaan (Einhorn et al., 2024; Jarne-jarne et al., 2022). Selain itu, konsep *corporate governance culture* juga menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan tidak hanya berbentuk oleh struktur institusional, tetapi juga oleh nilai, simbol, dan praktik budaya yang berkembang dalam organisasi (Klepczarek, 2026). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kualitas tata kelola perusahaan, serta keterlibatan karyawan dalam organisasi (Koeswayo et al., 2024). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas penerapan GCG.

Selain itu, penelitian mengenai kearifan lokal juga menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal dapat berperan dalam membentuk praktik bisnis dan tata kelola organisasi (Dewi et al., 2025; Li et al., 2023; Zahari et al., 2024). Beberapa studi menunjukkan bahwa kearifan lokal dapat memperkuat praktik bisnis yang berkelanjutan, meningkatkan kepercayaan sosial, serta memperkuat hubungan antara organisasi dan masyarakat (Irijayanti & Lord, 2024; Mahrinasari et al., 2024). Kearifan lokal juga sering menjadi dasar dalam praktik tanggung jawab sosial perusahaan serta kolaborasi lintas budaya dalam kegiatan bisnis (Kartikawangi, 2017; Saadah, 2021). Bahkan dalam konteks tata kelola masyarakat adat, struktur tata kelola yang berbasis kearifan lokal terbukti mampu menjaga keseimbangan hubungan sosial serta melindungi kepentingan kolektif komunitas (Luturmas et al., 2024).

Bukti dari kearifan lokal memiliki pengaruh terhadap tata kelola dikemukakan juga oleh Amin & Ritonga (2024) yang menyatakan bahwa keberagaman dan kearifan lokal memiliki potensi besar sebagai modal sosial dalam membangun sistem pembelajaran dan inovasi di masyarakat. Selain itu, Graham et al., (2022) menunjukkan bahwa budaya perusahaan berperan penting dalam memengaruhi perilaku manajerial dan keputusan bisnis, tetapi fokusnya masih pada budaya korporasi secara umum dan belum mengintegrasikan nilai-nilai kearifan lokal tertentu. Penelitian oleh Musah et al., (2025) menyoroti peran budaya organisasi yang etis dalam meningkatkan efektivitas pengendalian internal dan kepatuhan pajak pada UMKM, sementara Zhang et al., (2023) menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja inovasi dalam konteks manajerial. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus

pada budaya organisasi dalam perspektif manajemen modern, dan belum banyak yang mengkaji bagaimana nilai-nilai kearifan lokal yang bersumber dari budaya tradisional dapat memengaruhi praktik tata Kelola dan perilaku organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengisikesejangan tersebut dengan mengkaji nilai kearifan lokal dalam *Dalihan Na Tolu* dalam budaya Batak Toba sebagai prespektif budaya yang berpotensi memengaruhi praktik tata Kelola dan perilaku organisasi.

Salah satu sistem nilai budaya local yang memiliki potensi untuk diintegrasikan dalam praktik tata Kelola perusahaan adalah filosofi *Dalihan Na Tolu* yang berasal dari masyarakat Batak Toba. Sistem dalam *Dalihan Na Tolu* merupakan sistem kekerabatan yang mengatur hubungan sosial dalam masyarakat Batak melalui tiga peran utama, yaitu *Hula-hula*, *Dongan Sabutuha*, dan *Boru* (Sihombing, 2018). Posisi setiap peran dalam struktur tersebut yaitu *Hula-hula* diposisikan sebagai pihak yang dihormati dan memiliki otoritas moral, *Dongan Sabutuha* menggambarkan hubungan setara antar anggota kelompok atau kerabat, sedangkan *Boru* mencerminkan peran pelayanan dan tanggung jawab dalam menjaga keharmonisan hubungan sosisal. Sistem hubungan ini membentuk pola interaksi yang menekankan keseimbangan peran, saling menghormati, serta tanggung jawab kolektif dalam pengambilan keputusan sosial (Firmando, 2021).

Nilai-nilai yang terkandung dalam *Dalihan Na Tolu* tidak hanya berfungsi sebagai pesoman dalam kehidupan sosial masyarakat Batak, tetapi juga menceminkan prinsip-prinsip yang relevan dengan praktik tata kelola organisasi. Nilai penghormatan terhadap peran, tanggungjawab Bersama, serta pengambilan keputusan melalui musyawarah mencerminkan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggungjawab, dan keadilan yang menjadi dasar dalam GCG (Resdati, 2022). Berdasarkan hal tersebut, nilai dari *Dalihan Na Tolu* dapat dipandang sebagai bentuk kearifan lokal yang berpotensi memberikan perspektif nilai dalam mendukung praktik tata kelola perusahaan yang lebih beretika dan berorientasi pada keseimbangan hubungan antar pemangku kepentingan.

Pada sisi lain, perubahan demografi dalam dunia kerja juga mempengaruhi dinamika praktik tata Kelola perusahaan. Generasi Z, yang umumnya didefinisikan sebagai individu yang lahir setelah pertengahan 1990-an hingga awal 2010-an, mulai memasuki dunia kerja dan membawa karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kecenderungan yang lebih tinggi terhadap keterbukaan informasi, penggunaan teknologi digital, serta preferensi terhadap lingkungan kerja yang partisipatif dan transparan (Fuchs et al., 2024; Krishna & Agrawal, 2025). Selain itu, generasi ini juga menunjukkan ekspektasi yang lebih besar terhadap organisasi untuk menerapkan praktik manajemen yang adil, akuntabel, dan responsive terhadap kebutuhan karyawan (Bhandari et al., 2025).

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan pada era saat ini tidak hanya dituntut untuk memenuhi standar struktural dan regulasi formal, tetapi juga perlu mempertimbangkan nilai-nilai sosial yang dapat memperkuat hubungan antara anggota organisasi (Mahrinasari et al., 2024; Saadah, 2021). Integrasi nilai budaya lokal seperti *Dalihan Na Tolu* menjadi relevan karena sistem nilai tersebut menekankan keseimbangan hubungan, penghormatan terhadap peran, serta tanggung jawab kolektif dalam pengambilan keputusan (Amin & Ritonga, 2024). Nilai-nilai tersebut dapat memberikan perspektif tambahan dan memperkuat praktik GCG.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan konsep GCG dengan memperluas perspektif tata kelola perusahaan melalui integrasi nilai-nilai budaya lokal dalam kerangka tata kelola modern. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan konsep GCG berbasis kearifan lokal yang menempatkan nilai budaya sebagai bagian dari mekanisme tata Kelola perusahaan. Kemudian penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal ke dalam praktik tata Kelola perusahaan guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta hubungan yang harmonis dengan pemangku kepentingan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana nilai-nilai *Dalihan Na Tolu* dapat diintegrasikan dalam praktik GCG serta bagaimana penerapan nilai tersebut dapat memperkuat tata Kelola perusahaan dalam konteks organisasi modern yang melibatkan generasi muda. Penelitian ini dilakukan dengan mengeksplorasi keterkaitan antara *Dalihan Na Tolu* dan praktik GCG melalui analisis konseptual dan empiris untuk mengidentifikasi bagaimana nilai budaya lokal dapat berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas tata Kelola perusahaan di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan desain deskriptif interpretatif untuk memahami bagaimana nilai-nilai kearifan lokal *Dalihan Na Tolu* dapat dimaknai dalam praktik GCG dari perspektif generasi Z yang telah memasuki dunia kerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, serta interpretasi informan secara lebih mendalam mengenai praktik tata kelola organisasi dalam lingkungan kerja mereka (Muhtadi, 2025). Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya berfokus pada pengukuran fenomena secara kuantitatif, tetapi bagaimana individu memaknai pengalaman profesional mereka dalam menjalankan prinsip GCG. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kontekstual mengenai hubungan antara praktik tata kelola perusahaan modern dengan nilai-nilai budaya lokal yang berkembang dalam masyarakat.

Informan dalam penelitian ini merupakan individu yang memiliki pengalaman kerja pada bidang yang berkaitan dengan akuntansi, keuangan, dan pajak sehingga memiliki pemahaman yang relevan mengenai praktik tata kelola perusahaan dalam aktivitas profesional mereka (Kühle & Quick, 2025; Sangale et al., 2026). Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian (Denieffe, 2020). Kriteria tersebut meliputi individu yang termasuk dalam generasi Z, bekerja pada bidang akuntansi, keuangan, atau audit yang berkaitan dengan penyusunan laporan keuangan, pengelolaan transaksi, maupun sistem pengendalian internal perusahaan, dan memiliki pemahaman terhadap nilai budaya Batak *Dalihan Na Tolu*.

Responden dari bidang akuntansi, keuangan, dan audit dipilih karena profesi tersebut memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi prinsip-prinsip GCG, terutama dalam aspek transparansi laporan keuangan, akuntabilitas pengelolaan sumber daya perusahaan, serta kepatuhan terhadap sistem pengendalian internal organisasi (Cheung et al., 2023). Berdasarkan kriteria tersebut, informan dari bidang ini dianggap memiliki perspektif yang relevan dalam menilai bagaimana prinsip tata kelola perusahaan diterapkan dalam praktik organisasi.

Penelitian ini melibatkan tujuh informan yang bekerja pada berbagai perusahaan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1. Nama informan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan identitas responden. Setiap narasumber dalam penelitian ini berikan kode identifikasi khusus yang terdiri dari kombinasi nomor narasumber dan inisial nama, misalnya N1/S yang menunjukkan narasumber pertama dengan inisial S. Penggunaan kode ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam menelusuri kutipan wawancara yang digunakan dalam proses analisis data.

Tabel 1. Data Informan

No	Nama	Jabatan	Tugas Pokok
1	Sukma (S)	Staff Accounting	Mengelola dan membuat Laporan Keuangan
2	Yanti (Y)	Staff Accounting	Mengelola dan membuat Laporan Keuangan
3	Farhan (F)	Staff Keuangan	Mencatat sekuruh kegiatan transaksi perusahaan dan membuat laporan keuangan
4	Gevani (G)	Staff Accounting	Menyusun dan mereview laporan keuangan klien
5.	Meylyn (E)	Staff Accounting	Menyusun lap keuangan
6.	Maharani (M)	Staff Konsultan Pajak	Memberikan konsultasi pajak, Menyusun perencanaan pajak, dan Menyusun SPT
7	Andreas (A)	Staff Accounting	Menyusun lap keuangan

Sumber: Data diolah Peneliti 2026

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur yang memungkinkan peneliti menggunakan panduan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya sekaligus memberikan fleksibilitas bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih mendalam (Gumilang, 2016). Panduan wawancara disusun berdasarkan dua kerangka utama, yaitu prinsip-prinsip GCG yang

meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan, serta nilai budaya *Dalihan Na Tolu* yang terdiri dari tiga unsur utama yaitu *Hula-hula*, *Dongan Sabutuha*, dan *Boru* yang mencerminkan hubungan sosial, penghormatan antar pihak, serta tanggung jawab kolektif dalam struktur sosial masyarakat Batak.

Wawancara dilakukan secara daring melalui platform Zoom maupun secara langsung pada lokasi yang disepakati bersama dengan informan, baik di lingkungan kerja maupun di tempat netral yang memberikan kenyamanan bagi responden. Setiap sesi wawancara berlangsung sekitar 30 menit dan berfokus pada pengalaman responden terkait praktik tata kelola perusahaan di organisasi tempat mereka bekerja. Selama proses wawancara, peneliti melakukan pencatatan serta perekaman percakapan dengan persetujuan informan untuk memastikan keakuratan data yang diperoleh. Data hasil wawancara kemudian ditranskripsikan secara lengkap dan digunakan sebagai sumber utama dalam proses analisis penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan analisis tematik interpretatif untuk mengidentifikasi pola makna yang muncul dari hasil wawancara informan (Malik et al., 2025). Proses analisis dilakukan dengan membaca secara berulang seluruh transkrip wawancara untuk memahami isi data secara menyeluruh, kemudian mengidentifikasi pola jawaban yang memiliki kesamaan makna (Nurhaliza et al., 2025). Pernyataan-pernyataan yang menunjukkan kesamaan makna selanjutnya dikelompokkan ke dalam tema-tema yang berkaitan dengan prinsip-prinsip GCG dan nilai budaya *Dalihan Na Tolu*.

Tema-tema yang telah diidentifikasi kemudian diinterpretasikan dengan menghubungkannya pada kerangka prinsip GCG serta nilai budaya *Dalihan Na Tolu*, khususnya hubungan antara *Hula-hula*, *Dongan Sabutuha*, dan *Boru*, guna memahami bagaimana nilai budaya tersebut dapat tercermin dalam praktik transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan dalam tata kelola perusahaan.

Kredibilitas hasil penelitian, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi dan *member checking* (Malik et al., 2025). Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari beberapa informan untuk melihat konsistensi temuan penelitian, sedangkan *member checking* dilakukan dengan meminta informan meninjau kembali ringkasan hasil wawancara guna memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan oleh responden (Husnullail et al., 2024).

Sebagai bagian dari proses analisis tematik, penelitian ini juga menyusun tabel analisis tematik yang merangkum hubungan antara pernyataan informan, makna utama dari jawaban responden, nilai budaya *Dalihan Na Tolu*, serta prinsip GCG yang relevan dalam penelitian ini (Heriyanto, 2010).

Tabel 2. Tabel Analisis Tematik Nilai *Dalihan Na Tolu* dalam GCG

Nilai <i>Dalihan Na Tolu</i>	Makna Sosial Budaya	Integrasi dalam Organisasi	Keterkaitan dengan Prinsip GCG
<i>Hula-Hula</i>	Pihak yang dihormati dan memiliki peran memberikan arahan dalam struktur sosial	Kepemimpinan organisasi yang memberikan arahan strategis serta menjaga integritas dalam pengambilan keputusan	Akuntabilitas dan tanggung jawab
<i>Dongan Sabutuha</i>	Kelompok yang memiliki kedudukan setara dan saling bekerja sama	Hubungan kerja yang menekankan kolaborasi, komunikasi terbuka, serta pengambilan keputusan bersama	Transparansi dan partisipasi
<i>Boru</i>	Pihak yang memiliki peran dalam menjalankan tanggung jawab dan menjaga	Pelaksanaan tugas organisasi secara profesional serta menjaga hubungan kerja yang harmonis	Keadilan dan tanggung jawab

keseimbangan
hubungan sosial

Sumber: Diolah penulis berdasarkan (Gaol, 2024)

Hasil dan Pembahasan

Setelah melakukan pengumpulan data melalui wawancara, peneliti menemukan hasil sebagai berikut:

Transparansi

Transparansi merupakan salah satu prinsip utama dalam GCG yang menekankan pentingnya keterbukaan dalam menyampaikan informasi kepada para pemangku kepentingan (Coleman et al., 2019). Keterbukaan informasi, khususnya dalam laporan keuangan dan proses pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan *stakeholder* terhadap perusahaan (Reid et al., 2024). Realitanya, transparansi tidak hanya berkaitan dengan penyajian informasi yang akurat tetapi juga mencakup penyediaan informasi yang relevan dan mudah diakses oleh pihak berkepentingan (Jamaludin et al., 2024). Transparansi yang baik memungkinkan *stakeholder* untuk menilai kinerja perusahaan secara objektif serta meningkatkan kredibilitas organisasi di mata publik (A. A. Dewi et al., 2023).

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menilai bahwa transparansi dalam laporan keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepercayaan *stakeholder* terhadap perusahaan. Informan yang bekerja sebagai akuntan menyatakan bahwa keterbukaan laporan keuangan menjadi indikator penting bagi investor dalam menilai kondisi perusahaan.

"Laporan keuangan yang disajikan dijamin akurat dan transparan karena perusahaan saya menerapkan sistem tata kelola yang baik. Transparansi dalam laporan keuangan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan para pemangku kepentingan. Saya percaya bahwa stakeholder dan investor cenderung lebih yakin untuk berinvestasi pada perusahaan yang transparan, karena hal ini mencerminkan kesehatan dan stabilitas perusahaan." N1/S

Pandangan tersebut juga diperkuat oleh informan lain yang menekankan bahwa transparansi laporan keuangan dapat meningkatkan keyakinan *stakeholder* terhadap keberlanjutan perusahaan.

"Dampak dari transparansi laporan keuangan terhadap kepercayaan stakeholder yaitu akan meningkatkan keyakinan dari stakeholders terhadap perusahaan karena stakeholders akan merasa yakin terhadap kesehatan dan keberlanjutan perusahaan." N2/Y

Temuan ini menunjukkan bahwa generasi Z yang bekerja dalam bidang akuntansi memiliki kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya transparansi sebagai bagian dari tata Kelola perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Hutabarat & Naimah (2025). Selain itu, penelitian mengenai tata Kelola perusahaan juga menunjukkan bahwa transparansi yang tinggi dapat mengurangi asimetri informasi antara manajemen dan *stakeholder* (Chowdhury et al., 2023).

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya variasi dalam praktik transparansi organisasi. Salah satu informan yang bekerja pada perusahaan keluarga menyatakan bahwa keterbukaan informasi masih terbatas pada lingkup internal perusahaan.

"perusahaan kami adalah perusahaan family jadi transparansi masih tingkat di dalam family firm saja." N4/G (Data 5)

Perbedaan ini menunjukkan bahwa struktur kepemilikan perusahaan dapat mempengaruhi tingkat transparansi organisasi. Perusahaan keluarga cenderung memiliki pola komunikasi yang lebih tertutup dibandingkan dengan struktur tata Kelola yang lebih formal (Gimenez-Jimenez et al., 2025; Thaiduong, 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi prinsip transparansi dalam GCG tidak selalu seragam di setiap organisasi (Nasir et al., 2024).

Transparansi dalam nilai budaya *Dalihan Na Tolu* dapat diinterpretasikan melalui praktik komunikasi yang terbuka dalam hubungan sosial (Muda et al., 2023). Sistem nilai tersebut menekankan pentingnya musyawarah dan keterbukaan dalam menyelesaikan persoalan sosial sehingga tercapai keseimbangan hubungan antar pihak (Hasibuan et al., 2020). Nilai ini menunjukkan bahwa keterbukaan informasi tidak hanya merupakan prinsip tata Kelola modern tetapi juga sejalan dengan nilai budaya lokal yang menekankan kejujuran dan saling menghormati dalam interaksi sosial (Harahap, 2025).

Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang menekankan bahwa setiap keputusan dan Tindakan organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan secara jelas (Tjahjadi et al.,

2022). Akuntabilitas dapat dilihat melalui kejelasan pembagian tugas mekanisme evaluasi kinerja, serta sistem pengawasan yang memastikan bahwa setiap individu menjalankan tanggung jawabnya secara profesional (Prencipe, 2025; Safari & Parker, 2024).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian informan menilai bahwa penerapan akuntabilitas dalam organisasi dapat dilihat dari kejelasan *job description* serta adanya sistem evaluasi kinerja yang transparan.

"Menurut saya, pekerjaan saya saat ini sesuai dengan jobdesk saya yang saya juga menilai efektivitas mekanisme pertanggungjawaban kinerja untuk menciptakan budaya kerja yang transparan dan adil dilihat dari kejelasan dari jobdesk yang diterima, adanya penilaian kinerja yang transparan dan objektif, serta melakukan sistem reward dan konsekuensi supaya dapat melakukan evaluasi." N1/S

Pandangan tersebut juga diperkuat oleh informan lain yang menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi sebaiknya dilakukan melalui diskusi dan pertimbangan yang matang.

"Sejauh pengalaman saya bekerja di tempat ini sebagai finance staff, bahwa setiap jobdesk yang diberikan itu sesuai dengan apa yang saya kerjakan. Selain itu, setiap tindakan atau keputusan mengenai keuangan perusahaan juga dilakukan dengan rapat yang matang sehingga adanya pencapaian keputusan yang sesuai dengan hukum dan tidak merugikan". N6/M

Temuan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan pertanggungjawaban individu tetapi juga dengan mekanisme pengambilan keputusan yang kolektif, Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem evaluasi kinerja yang jelas cenderung memiliki tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi dalam pengelolaan organisasi.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan pandangan yang berbeda terkait praktik akuntabilitas dalam organisasi. Salah satu informan menyatakan bahwa pengambilan keputusan terkadang dipengaruhi oleh kepentingan pribadi pimpinan.

"Keefektifan pengambilan keputusan dalam perusahaan tidak hanya dilakukan saat kita bekerja sesuai dengan jobdesk, akan tetapi juga dipengaruhi oleh budaya, kepemimpinan atasan, dan serta SOP perusahaan. Saat ini, saya sedang dimasa bahwa atasan saya melakukan keputusan sepihak yang hanya menguntungkan dirinya sendiri" N5/E

Perbedaan pandangan ini menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas tidak hanya dipengaruhi oleh sistem organisasi tetapi juga oleh budaya kepemimpinan (Romme, 2019). Organisasi dengan kepemimpinan yang partisipatif cenderung memiliki mekanisme akuntabilitas yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan kepemimpinan yang bersifat otoriter (Heim et al., 2026).

Akuntabilitas dalam nilai *Dalihan Na Tolu* diperlihatkan dengan prinsip tanggung jawab kolektif dalam hubungan sosial masyarakat Batak Toba (Gaol, 2024). Setiap unsur dalam *Dalihan Na Tolu* memiliki tanggung jawab yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam menjaga keseimbangan hubungan sosial (Simamora et al., 2024). Nilai ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat individual tetapi juga merupakan tanggung jawab bersama dalam suatu sistem sosial (Lubis et al., 2019).

Responsibilitas

Responsibilitas dalam tata kelola perusahaan berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan terhadap kepatuhan terhadap hukum serta tanggung jawab sosial terhadap masyarakat (Zulfikar et al., 2020). Prinsip ini menekankan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial tetapi juga memperhatikan dampak sosial dari aktivitas bisnis yang dilakukan (Pfajfar et al., 2022).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Sebagian informan menilai bahwa kepatuhan terhadap standar akuntansi dan regulasi hukum merupakan bagian penting dalam menjaga reputasi perusahaan.

"Menurut saya, orang luar (orang yang tidak ada kaitannya dengan perusahaan) akan melihat prospek perusahaan dari laporan keuangan. Dengan ketaatan perusahaan pada aturan dan hukum akan mempengaruhi minat atau kepercayaan orang luar (customer) pada perusahaan. Kepercayaan orang luar (customer) pada perusahaan akan memberikan reputasi yang baik juga pada perusahaan. Jadi menurut saya secara tidak langsung ketaatan pada aturan dan hukum akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan juga." N6/M

Informan lain juga menekankan pentingnya program tanggungjawab sosial perusahaan dalam membangun hubungan yang baik dengan masyarakat.

"Kesesuaian aturan PSAK dan hukum lainnya mempengaruhi reputasi dan kinerja keuangan dimata masyarakat lokal. Program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), pelatihan dan pengembangan keterampilan, donasi dan bantuan masyarakat. Untuk mengevaluasi kebijakan-kebijakan tersebut biasanya kami berkomunikasi langsung dengan masyarakat dan mendengarkan masukan dari masyarakat" N2/Y

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perusahaan yang menjalankan tanggung jawab sosial secara konsisten cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata publik (Ali et al., 2023; Siddiqui et al., 2023; Yan et al., 2022).

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi responsibilitas dapat berbeda pada organisasi dengan struktur kepemilikan tertentu (Sahasranamam, 2020). Informan yang bekerja pada perusahaan keluarga menyatakan bahwa penerapan standar akuntansi belum sepenuhnya optimal.

"Kalau di family firm masih sangat kurang untuk penerapan PSAK nya. Mungkin akan lebih baik lagi kalau family firm sudah bergerak lebih baik dan terbuka kedepannya" N4/G

Prinsip responsibilitas dapat dihubungkan dengan nilai tanggung jawab sosial dalam menjaga hubungan harmonis antar kelompok masyarakat (Harahap, 2025). Sistem *Dalihan Na Tolu* menekankan pentingnya menjaga keseimbangan hubungan sosial melalui tanggung jawab terhadap komunitas (Firmando, 2021). Oleh karena itu, nilai budaya tersebut dapat memberikan perspektif tambahan dalam memahami tanggung jawab sosial perusahaan dalam konteks tata Kelola perusahaan.

Independensi

Independensi merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang menekankan bahwa setiap keputusan organisasi harus diambil secara objektif tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi maupun tekanan dari pihak eksternal (Elsayed et al., 2024). Independensi dalam tata kelola perusahaan penting untuk memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dilakukan secara profesional, transparan, dan berdasarkan pertimbangan yang rasional (Bagh et al., 2025). Prinsip ini juga berkaitan dengan kemampuan manajemen dalam menjaga integritas serta menjalankan tanggung jawabnya secara bebas dari konflik kepentingan (Bui & Krajcsak, 2023).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian informan menilai bahwa penerapan independensi dalam organisasi sangat penting untuk menjaga kualitas keputusan yang diambil oleh manajemen serta mempertahankan kepercayaan para pemangku kepentingan.

"Independensi manajemen sangat penting untuk menciptakan keputusan yang berkualitas, karena memungkinkan mereka membuat keputusan objektif berdasarkan analisis data yang solid, serta mendorong inovasi dan fokus pada strategi jangka panjang. Dengan demikian, manajemen yang independen dapat lebih memperhatikan tanggung jawab sosial dan dampak lingkungan, sekaligus meningkatkan kepercayaan di kalangan karyawan terhadap keputusan yang diambil" N1/S

Pandangan tersebut juga diperkuat oleh informan lain yang menekankan pentingnya independensi dalam menjaga kepercayaan publik terhadap laporan keuangan perusahaan.

"Saya bekerja sebagai auditor di KAP, selalu independen menjadi tools yang kami gunakan untuk menjaga komitmen dan tanggungjawab atas kepercayaan masyarakat dalam laporan keuangan yang kita terbitkan. Diluar tugas dan keharusan KAP untuk independen, hal ini akan memberikan dampak positif bagi masyarakat atau org yang berkepentingan dengan laporan keuangan." N3/F

Selain itu, informan lain juga menekankan bahwa independensi manajemen sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan perusahaan.

"Proses pengambilan keputusan perusahaan sangat dipengaruhi oleh independensi manajemen dari tekanan eksternal. Dengan independensi dari external maka akan tercipta keputusan yang tetap patuh pada aturan dan hukum serta keputusan dibuat berdasarkan data sehingga akan mempengaruhi strategi kedepannya bagaimana." N7/A.

Temuan ini menunjukkan bahwa independensi dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan kebebasan manajemen dalam mengambil keputusan tetapi juga berkaitan dengan upaya menjaga objektivitas serta kredibilitas organisasi di mata para pemangku kepentingan (Utami, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan prinsip independensi dalam GCG dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan organisasi serta memperkuat kepercayaan *stakeholder* terhadap perusahaan (Gardi et al., 2023; Mansour et al., 2022). Selain itu, independensi dalam tata kelola perusahaan juga berperan penting dalam menjaga kredibilitas laporan keuangan dan meminimalkan potensi konflik kepentingan dalam organisasi (Almulhim, 2023).

Independensi dalam nilai *Dalihan Na Tolu* dapat dipahami melalui keseimbangan hubungan antara *Hula-hula*, *Dongan Sabutuha*, dan *Boru* dalam sistem sosial masyarakat Batak Toba (Firmando, 2021). Setiap unsur dalam *Dalihan Na Tolu* memiliki peran yang berbeda tetapi tetap menjaga keseimbangan dan integritas dalam interaksi sosial (Hasibuan et al., 2020). Nilai ini menunjukkan bahwa keputusan yang

diambil dalam suatu sistem sosial tidak boleh didominasi oleh kepentingan satu pihak saja, melainkan harus mempertimbangkan keseimbangan hubungan antar pihak yang terlibat (Sihombing, 2018).

Keadilan

Keadilan merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang menekankan pentingnya perlakuan yang adil dan setara terhadap seluruh pemangku kepentingan (Tjahjadi et al., 2021). Prinsip ini berkaitan dengan upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan organisasi yang menghargai hak dan kewajiban setiap individu secara seimbang (Karsono, 2023). Keadilan juga tercermin melalui keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta adanya kesempatan yang setara bagi setiap pihak untuk menyampaikan pendapat (Unterhitzberger et al., 2025).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian informan menilai bahwa penerapan prinsip keadilan dalam organisasi dapat dilihat melalui budaya komunikasi yang terbuka antara atasan dan karyawan serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan (Hermanto, 2022).

"Gaya kepemimpinan di kantor saya adalah komunikasi yang terbuka dan hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan. Jadi semua karyawan berhak memberikan pendapat atau saran dalam pengambilan keputusan serta lebih terbuka pada ide-ide yang dimiliki. Dengan pendapat yang dihargai oleh atasan akan menciptakan pemikiran pada karyawan kalo perusahaan butuh dia. Sesama rekan kerja juga akan beranggapan bahwa semua saling bergantung satu sama lain dalam keberlanjutan perusahaan. Jadi tidak ada persaingan toxic." N1/S

Pandangan tersebut juga diperkuat oleh informan lain yang menekankan bahwa keterlibatan karyawan dalam diskusi organisasi dapat meningkatkan kontribusi mereka terhadap perusahaan (Chummun & Nleya, 2023).

"Atasan saya selalu menanyakan pendapat bawahannya atau karyawan dalam pengambilan keputusan dan selalu menciptakan ruang untuk dikusi terhadap permasalahan atau topik yang dibahas. Hal ini sangat mempengaruhi kontribusi saya selaku karyawan dalam pengambilan keputusan atau menyuarakan pendapat saya." N2/Y

Selain itu, informan lain juga menekankan bahwa proses diskusi yang melibatkan berbagai pihak dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif (Yildizhan et al., 2023).

"Mendiskusikan terlebih dahulu mengenai beberapa saran atau keputusan yang dapat diambil, dilakukannya diskusi melalui teman seangkat, baru naik ke supervisor, dan sampai manager setelah itu baru didapatkan keputusan yang diambil bersama. Kepemimpinan yang mendukung sehingga dalam lingkungan kerja kami terlahir lingkungan kerja yang positif, sehingga kami antar karyawan menjadi merasa nyaman untuk bertukar pendapat dan bekerja sama." N7/A

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif serta mendorong kolaborasi yang lebih baik antar anggota organisasi (Rbiaa & Dextras-gauthier, 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip keadilan dalam tata kelola perusahaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi (Hutabarat & Naimah, 2025). Selain itu, penerapan fairness dalam organisasi juga dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta memperkuat hubungan kerja yang lebih harmonis (Hirman & Putri, 2024).

Keadilan dalam nilai *Dalihan Na Tolu* tercermin dalam hubungan yang seimbang antara anggota masyarakat, khususnya dalam relasi *Dongan Sabutuha* yang menekankan kesetaraan dan solidaritas antar anggota kelompok (Butarbutar, 2019). Nilai ini mengajarkan bahwa setiap pihak memiliki hak untuk didengar dalam proses musyawarah sehingga keputusan yang dihasilkan mencerminkan kepentingan bersama (Resdati, 2022).

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana nilai kearifan lokal *Dalihan Na Tolu* dapat diinterpretasikan dalam penerapan prinsip GCG pada organisasi modern, khususnya dalam konteks dinamika generasi di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam *Dalihan Na Tolu* memiliki keterkaitan dengan prinsip-prinsip utama GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti keterbukaan, tanggung jawab kolektif, keseimbangan hubungan, serta penghargaan

terhadap setiap individu dalam *Dalihan Na Tolu* dapat memperkuat praktik tata kelola perusahaan yang lebih etis dan partisipatif.

Secara lebih spesifik, penelitian ini menemukan bahwa penerapan prinsip transparansi dalam organisasi dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan, meskipun pada beberapa organisasi seperti perusahaan keluarga masih ditemukan keterbatasan dalam keterbukaan informasi. Selain itu, prinsip akuntabilitas dan keadilan terlihat melalui adanya pembagian tugas yang jelas, mekanisme evaluasi kinerja, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, prinsip independensi dan tanggung jawab sosial tercermin melalui upaya organisasi dalam menjaga objektivitas keputusan serta kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik tata kelola perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh struktur formal organisasi, tetapi juga oleh nilai-nilai budaya yang berkembang dalam lingkungan sosial organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep GCG berbasis kearifan lokal, khususnya melalui integrasi nilai *Dalihan Na Tolu* dalam praktik tata kelola organisasi. Integrasi nilai budaya lokal ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tata kelola modern dapat diperkuat melalui pendekatan budaya yang menekankan keseimbangan hubungan sosial, tanggung jawab bersama, serta penghormatan terhadap setiap pihak yang terlibat. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memperluas perspektif dalam kajian tata kelola perusahaan dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal dapat menjadi landasan normatif dalam membangun praktik GCG yang lebih kontekstual dan relevan dengan dinamika sosial organisasi, termasuk dalam menghadapi karakteristik generasi baru di dunia kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengintegrasikan nilai-nilai budaya seperti *Dalihan Na Tolu* dalam praktik tata kelola perusahaan melalui penguatan budaya organisasi yang menjunjung tinggi keterbukaan komunikasi, tanggung jawab kolektif, serta musyawarah dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak hanya dapat memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan pendekatan budaya sebagai salah satu strategi dalam memperkuat implementasi GCG yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah informan yang terlibat dalam penelitian ini masih terbatas sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan secara menyeluruh praktik tata kelola perusahaan di berbagai jenis organisasi. Kedua, ruang lingkup penelitian ini masih terbatas pada konteks pengalaman kerja para informan sehingga interpretasi nilai *Dalihan Na Tolu* dalam praktik GCG masih bersifat kontekstual. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman dan persepsi informan, yang memungkinkan adanya variasi interpretasi dalam memahami praktik tata kelola organisasi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan jumlah informan yang lebih beragam serta berbagai jenis organisasi dan sektor industri. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan pendekatan metodologis yang berbeda, seperti pendekatan kuantitatif atau mixed methods, untuk menguji secara lebih empiris hubungan antara nilai kearifan lokal dan praktik GCG. Melalui pengembangan tersebut, penelitian di masa depan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana nilai budaya lokal dapat berkontribusi dalam memperkuat praktik tata kelola perusahaan di berbagai konteks organisasi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh informan atas partisipasi dan kontribusinya dalam penelitian ini.

Referensi

- Al, B., Aly, N., & Alaa, S. (2025). From Compliance to Commitment : Examining the Influence of Corporate Governance and Social Performance on Firms ' Circular Economy Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06111-9>
- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448>
- Almulhim, A. A. (2023). Effects of board characteristics on information asymmetry: Evidence from the alternative investment market. *Heliyon*, 9(6), e16510. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16510>
- Amin, M., & Ritonga, A. D. (2024). Diversity , Local Wisdom , and Unique Characteristics of Millennials as Capital for Innovative Learning Models : Evidence from North Sumatra , Indonesia. *Societies*. <https://doi.org/doi.org/10.3390/soc14120260>
- Arslan, M., & Alqatan, A. (2020). Role of institutions in shaping corporate governance system : evidence from emerging economy. *Heliyon*, 6(3), e03520. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03520>
- Bagh, T., Imran, A., & Corbet, S. (2025). The impact of corporate governance on firm value : Understanding the role of strategic change. *International Review of Economics and Finance*, 103(April), 104472. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104472>
- Bhandari, N., Patel, B., Somani, P. N., & Joshi, M. (2025). Intergenerational Differences and their Impact on Quality of Work Life: Insights from Management Faculty in Higher Education. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 4868–4879.
- Bolton, B. (2024). Culture , Corporate Governance & Sustainable Development. *Culture, Corporate Governance & Sustainable Development*, September, 1–39.
- Budastra, M. A., Sari, H. W., & Budastra, I. K. (2023). Pentingnya etika dan religiositas dalam membentuk karakter akuntan yang baik. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 14(1), 63–72. <https://doi.org/10.21831/jpka.v14i1.54861>
- Bui, H., & Krajcsak, Z. (2023). The impacts of corporate governance on firms' performance : from theories and approaches to empirical findings. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, March, 18–46. <https://doi.org/10.1108/JFRC-01-2023-0012>
- Butarbutar, E. N. (2019). Perlindungan Hukum terhadap Prinsip Dalihan Natolu s ebagai Hak Konstitusional Masyarakat Adat Batak Toba Legal Protection of “ Dalihan Natolu ” Principles as a Constitutional Rights of. *Jurnal Konstitusi*, 16(September). <https://doi.org/https://doi.org/10.31078/jk1633>
- Cheung, R. W. Y., Agrawal, R. K., & Choudhry, S. (2023). Do virtues matter? Accounting ethics education in Hong Kong. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 679–696. <https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2021-0207>
- Chowdhury, M. R. U., Xie, F., & Hasan, M. M. (2023). Powerful CEOs and investment efficiency. *Global Finance Journal*, 58(August), 100886. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100886>
- Chummun, B. Z., & Nleya, L. (2023). The Effect of Employee Involvement in Strategic Change on the Performance of Insurance Companies in Zimbabwe. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm16090409>
- Coleman, E. A., Manyindo, J., Rani Parker, A., & Schultz, B. (2019). Stakeholder engagement increases transparency, satisfaction, and civic action. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(49), 24486–24491. <https://doi.org/10.1073/pnas.1908433116>
- Denieffe, S. (2020). Commentary: Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 662–663. <https://doi.org/10.1177/1744987120928156>
- Dewi, A. A., Saraswati, E., Rahman, A. F., & Atmini, S. (2023). Materiality, stakeholder engagement disclosure, and corporate governance: Critical elements for the quality of sustainability reporting. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2175437>
- Dewi, N. L. M. C., Oktavia, K., & Antonius, A. (2025). The Implementation of Tri Hita Karana Values in the Modern Work Culture of Great Value Medi Group. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(8), 6747–6754. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i8.61434>
- Einhorn, S., Fietz, B., & Guenther, T. W. (2024). with management control systems and environmental. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>

- Elsayed, O., Fathelbab, A., Yousef, H., & Quba, A. (2024). The Role of Board Independence in Enhancing External Auditor Independence. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm18010013>
- Firmando, H. B. (2021). Kearifan Lokal Sistem Keekerabatan Dalihan Na Tolu Dalam Merajut Harmoni Sosial di Kawasan Danau Toba. *Aceh Anthropological Journal*, 5(1), 16–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.29103/aaj.v5i1.4613>
- Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational Differences In Attitudes Towards Work And Career: A Systematic Literature Review On The Preferences Of Generations X, Y And Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 56. <http://www.jhrm.eu>
- Gaol, C. L. (2024). NILAI DALIHAN NA TOLU DALAM MEMBANGUN HIDUP BERSAMA: TINJAUAN RELASIONALITAS ARMADA RIYANTO. *Jurnal Studi Busaya Nusantara*. <https://doi.org/10.21776/ub.sbn.2024.008.01.02>
- Gardi, B., Aga, M., & Abdullah, N. N. (2023). Corporate Governance and Financial Reporting Quality : The Mediation Role of IFRS. *Sustainability*, 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15139869> Academic
- Gimenez-Jimenez, D., Calabrò, A., Torchia, M., & Åberg, C. (2025). Family governance: understanding the relationship between informal family meetings, formal governance practices and family-centered non-economic goals. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 31(11), 46–66. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2023-1160>
- Graham, J. R., Grennan, J., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2022). Corporate culture : Evidence from the field R. *Journal of Financial Economics*, 146(2), 552–593. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.07.008>
- Gumilang, G. S. (2016). Metode Penelitian Kualitatif dalam Bidang Bimbingan dan Konseling. *Jurnal Fokus Konseling*, 2(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.52657/jfk.v2i2.218>
- Harahap, B. H. (2025). Peran Komunikasi Dalam Pemberdayaan Adat Dalihan Na Tolu Untuk Meningkatkan Kehidupan Moderasi Beragama di Kecamatan Sipirok Tapanuli Selatan. *MARAS : Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(1), 298–309. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i1.736>
- Hasibuan, A. R., Hendra, Y., Priadi, R., & Prasetyo, T. (2020). Strategi Komunikasi Dalihan Na Tolu pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mandailing Natal dalam Meningkatkan Kerukunan Umat Beragama. *Communique*, 3(1), 18–26. <https://doi.org/10.31289/jikq.v3i1.37>
- Heim, I., Laker, B., & Tabaeifard, S. J. (2026). Responsible leadership : A systematic literature review , theoretical framework , and future research directions. *Journal of Business Research*, 203(October 2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115801>
- Heriyanto. (2010). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk Penelitian Kuantitatif. *Anuva*, 2(3), 1–80. <https://doi.org/10.14710/anuva.2.3.317-324>
- Hermanto, Y. B. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Husnullail, M., Jailani, M. S., & Asbui. (2024). Teknik Pemeriksaan Data Dalam Riset Ilmiah. *Genta Mulia*, 15(2), 70–78. <https://ejournal.uncm.ac.id/index.php/gm/article/view/1148>
- Hutabarat, D. N., & Naimah, Z. (2025). *Esg application in business: a bibliometric review and a utilitarianism perspective*. 12(1), 129–146.
- Irijayanti, M., & Lord, L. (2024). Operating a business with local wisdom : a grounded research of women in the creative industry. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2392047>
- Jamaludin, A., Yusof, M. S., Abu Seman, S., Deraman, R., & Azura Ahmad Shauri, N. (2024). The Impact of Financial Transparency And Corporate Governance Transparency on The Performance of Public Listed Companies In Malaysia. *Migration Letters*, 21(S7), 309–318. www.migrationletters.com
- Jarne-jarne, J. I., Callao-gast, S., Marco-fondevila, M., & Llana-macarulla, F. (2022). The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Corporate Governance to Control Earnings Management. *Journal of Risk and Financial Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm15090379>
- Jiang, F., & Kim, K. A. (2024). Understanding corporate governance in China. *British Accounting Review*, 56(5), 101459. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101459>
- Karsono, B. (2023). Good Corporate Governance : Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness (Literature Review). *Dinasti International Journal of Management Science*,

- 4(5), 811–821. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijms.v4i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Kartikawangi, D. (2017). Public Relations Review Symbolic convergence of local wisdom in cross – cultural collaborative social responsibility : Indonesian case. *Public Relations Review*, 43(1), 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.012>
- Klepaczarek, E. (2026). *Myths and ceremonies among the corporate governance institutions : introducing the concept of corporate governance culture*. 23(1), 109–131. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2021-0462>
- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance , internal control and corporate reputation on employee engagement : a moderating role of leadership style. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>
- Krishna, S. M., & Agrawal, S. (2025). Creative Performance of Millennials and Generation Z: What Matters More, Intrinsic or Extrinsic Rewards? *Administrative Sciences*, 15(1), 1–31. <https://doi.org/10.3390/admsci15010011>
- Kühle, K., & Quick, R. (2025). The impact of corporate governance statement assurance on financial professionals’ decisions. *Accounting in Europe*, 22(1), 18–50. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2332390>
- Ledi, K. K., Ameza-Xemalordzo, E. B., & Mensah, H. K. (2024). Unpacking synergistic dynamics between corporate governance and CSR – the role of stakeholder salience. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2024-0003>
- Li, Z., Chen, X., & Yang, B. (2023). How does red culture affect corporates’ cash holdings? Evidence from China. *Heliyon*, 9(4), e15435. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15435>
- Liu, C., Ryan, D., Lin, G., & Xu, C. (2023). Journal of Behavioral and Experimental Finance No rose without a thorn : Corporate teamwork culture and financial statement misconduct. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 37, 100786. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2022.100786>
- Lubis, M. N., Joebagio, H., & Pelu, M. (2019). DALIHAN NA TOLU SEBAGAI KONTROL SOSIAL DALAM KEMAJUAN TEKNOLOGI. 25–33. <https://doi.org/10.17977/um020v13i12019p25>
- Luturmas, A. J., Wardhani, L. T. A. L., & Sukirno. (2024). Strengthening Indigenous Governance Structures Based on Local Wisdom in Procteting The Territorial Rights of Indigenous Peoples. *Journal of World Science*, 3(7), 827–837. <https://doi.org/10.58344/jws.v3i7.684>
- Mahrinasari, M. S., Bangsawan, S., & Fazli, M. (2024). Local wisdom and Government ’ s role in strengthening the sustainable competitive advantage of creative industries. *Heliyon*, 10(10), e31133. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31133>
- Malik, R., Susanti, R., Hidir, A., Resdati, Ihsan, M., & Dzulqarnain, M. F. (2025). Triangulasi dan Analisis Domain; Meningkatkan Kredibilitas dan Kedalaman Penelitian Kualitatif. *KAMBOTI: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 6(1), 33–41. <https://doi.org/10.51135/kambotivol6issue1page33-41>
- Mansour, M., Amosh, H. Al, Alodat, A. Y., Khatib, S. F. A., & Saleh, M. W. A. (2022). The Relationship between Corporate Governance Quality and Firm Performance : The Moderating Role of Capital Structure. *Sustainability*, 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141710525>
- Muda, I., Deliana, M., & Angelia, N. (2023). Dalihan Na Tolu as a Marketing Communication Strategy for PT Sipirok Nauli. *Persepsi: Communication Journal*, 6(2), 95–103. <https://doi.org/10.30596/persepsi.v6i2.16900>
- Muhtadi, F. (2025). Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan, Konsep, Implementasi, dan Tantangan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 32(3), 167–186.
- Musah, A., Padi, A., Blay, M. W., Okyere, D. O., & Ofori, B. S. (2025). Social Sciences & Humanities Open Ethical organisational culture , effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): The role of corporate governance. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(February), 101331. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>
- Nasir, A., Wan Ismail, W. A., Kamarudin, K. A., Zarefar, A., & Armadani. (2024). Examining the impact of corporate governance and family ownership on corporate performance: evidence from the Indonesian Stock Exchange. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2339546>
- Nurhaliza, F., Putra, Z. H., Hermita, N., & Copriady, J. (2025). Reflexive Thematic Analysis sebagai Strategi Kualitatif dalam Kajian Pendidikan Multikultural. *Journal Of Social Science Research*, 5(3), 5256–5272.
- Nurhidayat, I., & Kusumasari, B. (2018). Strengthening the effectiveness of whistleblowing system A

- study for the implementation of anti-corruption policy in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 25(1), 140–154. <https://doi.org/10.1108/JFC-11-2016-0069>
- Pfajfar, G., Shoham, A., Malecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – Relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143(January), 46–61. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Prencipe, A. (2025). Accountability Between Compliance and Legitimacy: Rethinking Governance for Corporate Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 17(20), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su17209305>
- Putra, F. (2024). Good corporate governance, firm performance and COVID-19. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 399–421. <https://doi.org/10.1108/AJAR-07-2023-0227>
- Rbiaa, O., & Dextras-gauthier, J. (2025). Unpacking the link between organizational justice and innovative behavior: a meta-analytic review across sectors. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2546560>
- Reid, A., Ringel, E., & Pendleton, S. M. (2024). Transparency reports as CSR reports: motives, stakeholders, and strategies. *Social Responsibility Journal*, 20(1), 81–107. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2023-0134>
- Resdati. (2022). Eksistensi Nilai Dalihan Na Tolu Pada Generasi Muda Batak Toba. *Jurnal Sosial Budaya*, 19(1), 58–63. <http://dx.doi.org/10.24014/sb.v19i1.16624>
- Romme, A. G. L. (2019). Climbing up and down the hierarchy of accountability : implications for organization design. *Journal of Organiza.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s41469-019-0060-y> (2019)
- Saadah, K. (2021). LOCAL WISDOM AS THE SOUL OF CORPORATE SOCIAL. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(3), 583–600. <https://doi.org/583-600>. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2021.12.3.33>
- Safari, M., & Parker, L. D. (2024). Understanding Multiple Accountability Logics Within Corporate Governance Policy Discourse: Resistance, Compromise, or Selective Coupling? *European Accounting Review*, 33(4), 1467–1496. <https://doi.org/10.1080/09638180.2023.2194028>
- Sahasranamam, S. (2020). Ownership structure and corporate social responsibility in an emerging market. *Asia Pacific Journal of Management*, 1165–1192. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10490-019-09649-1> Ownership
- Sangale, R. P., Vakrani, D. S., Pathare, S. B., & Roy, J. K. (2026). Examining the Role of Accountant’s Knowledge of Forensic Accounting, Corporate Governance Policies and Fraud Awareness Training in Preventing Fraud: A Survey of Indian Corporates. *Journal of Risk and Financial Management*, 19(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm19020118>
- Siddiqui, F., YuSheng, K., & Tajeddini, K. (2023). The role of corporate governance and reputation in the disclosure of corporate social responsibility and firm performance. *Heliyon*, 9(5), e16055. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16055>
- Sihombing, A. A. (2018). Mengenal Budaya Batak Toba Melalui Falsafah “Dalihan Na Tolu” (Perspektif Kohesi dan Kerukunan). *Jurnal Lektur Keagamaan*, 16(2), 347–371. <https://doi.org/10.31291/jlk.v16i2.553>
- Simamora, A. K., Naibaho, M., & Sipahutar, A. (2024). Pemahaman Nilai-Nilai Dalihan Natolu Dalam Budaya Batak Toba dan Implementasinya Dalam Hidup Beriman Katolik. *Journal New Light*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.62200/newlight.v2i1.90>
- Thaiduong, N. (2024). Leadership communication styles across corporate governance structures in the Vietnamese banking sector: a comparative analysis. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429797>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Mustikaningtiyas, F. (2021). Good corporate governance and corporate sustainability performance in Indonesia: A triple bottom line approach. *Heliyon*, 7(3), e06453. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06453>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., & Nadyaningrum, V. (2022). Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Enterprises business performance. *International Journal of Productivity and Performance*, 71(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0181>
- Unterhitzberger, C., Lawrence, K., Unterhitzberger, C., & Lawrence, K. (2025). The Management of Operations Fairness matters: organisational justice in project contexts Fairness matters: organisational justice in project contexts ABSTRACT. *Production Planning & Control*, 36(1), 45–60. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2251424>

- Utami, D. (2024). Independence as a Moderator of the Influence of Integrity and Objectivity on Audit Quality. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 357–366. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i01>
- Villiers, C. De, & Dimes, R. (2021). Determinants , mechanisms and consequences of corporate. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 7–26. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09530-0>
- Wan Husain, W. A. F., Mustapha, M. R., Fernando, Y., & Zailani, S. A. A. (2023). World-class good governance ethics: a key solution to tackle criminal acts in Malaysian public-listed companies. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2022-0277>
- Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., & Cioca, L. I. (2022). Relationship between Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, and Corporate Reputation for Sustainable Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148737>
- Yates, J. F., & Oliveira, S. De. (2020). Culture and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, January. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.003>
- Yildizhan, H., Hosouli, S., & Ece, S. (2023). Heliyon Alternative work arrangements : Individual , organizational and environmental outcomes. *Heliyon*, 9(October). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21899>
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N., & Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15086644>
- Zulfikar, R., Lukviarman, N., Suhardjanto, D., & Ismail, T. (2020). Corporate Governance Compliance in Banking Industry: The Role of the Board. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 137. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040137>