

## BAB I

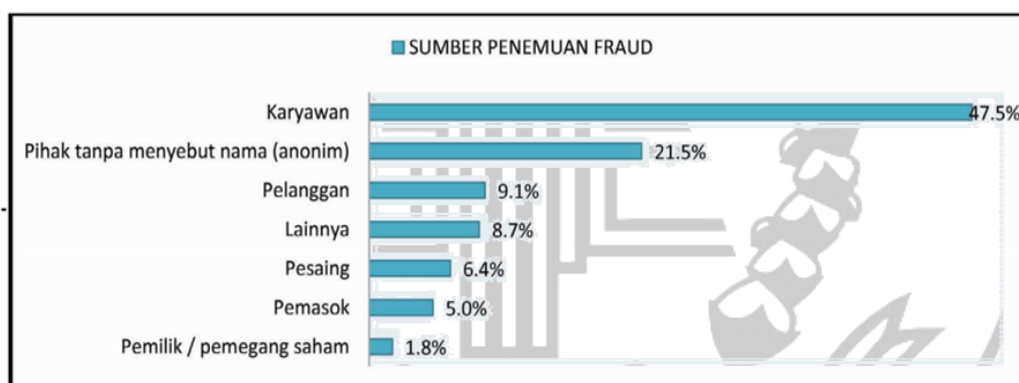
### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) Indonesia Chapter tahun 2016 telah bekerja sama dengan Pusat Penelitian dan Pencegahan Kejahatan Kerah Putih (P3K2P) STIE Perbanas Surabaya untuk melakukan penelitian terkait dengan *fraud* yang terjadi di Indonesia, penelitian tersebut disebut sebagai Survai *Fraud* Indonesia (SFI) yang didasarkan pada *Report to The Nations*. Tujuan dilakukan Survai *Fraud* Indonesia (SFI) untuk mendapatkan gambaran terkait dengan *fraud* yang ada di Indonesia mulai dari gejala terjadinya kejahatan kerah putih hingga proses pencegahan dan implementasi pencegahan kejahatan kerah putih. Selain itu tujuan diadakan Survai *Fraud* Indonesia (SFI) ialah untuk memberikan saran dan pemahaman kepada para pemangku kepentingan (*Stakeholders*) agar dapat memberantas tindak *fraud* atau pelanggaran yang terjadi didalam lingkungan organisasi.

Survai *Fraud* Indonesia (SFI) 2016 juga menyatakan bahwa media ditemukan adanya tindak kecurangan (*Fraud*) yang paling mendominasi adalah laporan yang berasal dari pihak internal organisasi, yaitu anggota organisasi. Sehingga organisasi memerlukan suatu sistem untuk mengungkap adanya tindak kecurangan (*Fraud*), sistem ini dikenal dengan nama *Whistleblowing-system*. Mustapha (2014) mendefinisikan *whistleblowing-system* sebagai suatu sistem yang digunakan oleh seseorang untuk memantau organisasi serta memiliki

keberanian untuk melakukan tindakan sesuai hati nurani, sedangkan menurut Near (1996) menyatakan bahwa *whistleblowing-system* merupakan satu proses pengungkapan yang dilakukan oleh seseorang atas *illegal act, immoral acts*, dan *illegal practice* (Priyastiwati, 2017). Sehingga dari pemaparan beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa *whistleblowing-system* merupakan suatu prosedur atau sistem pengaturan yang digunakan untuk memastikan bahwa organisasi telah menjalankan kebijakan yang telah dibuat sehingga mampu untuk dimanfaatkan oleh seluruh pihak dalam organisasi dengan tujuan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan apa yang diketahui terkait dengan perilaku atau tindak kecurangan (*fraud*).



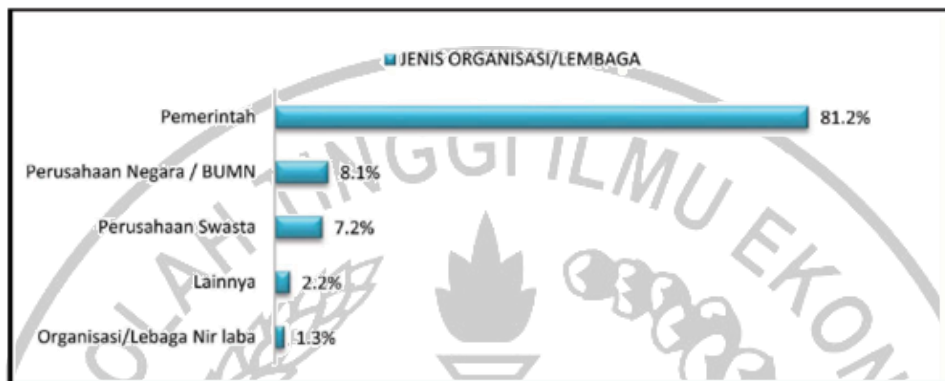
**Gambar 1.1**  
**SUMBER PENEMUAN *FRAUD***

Berdasarkan Gambar 1.1 menyatakan bahwa hasil Survei *Fraud* Indonesia 2016 menggambarkan bahwa sumber penemuan tindak kecurangan maupun pelanggaran yang paling mendominasi ialah laporan yang berasal dari pihak internal organisasi, sehingga manajemen memerlukan sebuah sistem pelaporan pelanggaran guna untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi telah menjalankan kebijakan yang telah dibuat untuk dimanfaatkan oleh seluruh pihak,

selain itu sistem pelaporan pelanggaran yang dibuat oleh manajemen dapat digunakan sebagai koreksi yang bersifat internal, sistem ini sering disebut sebagai *whistleblowing-system*. *Whistleblower* merupakan seseorang yang bertindak sebagai pelapor praktik ilegal, dan tindakan tidak bermoral yang terjadi pada lingkungan organisasi kepada para pihak di dalam maupun di luar organisasi dengan harapan mampu untuk memberikan pengaruh atas praktik ilegal dan tidak bermoral tersebut (Near & Miceli, 1985). Lemahnya *whistleblowing-system* yang diterapkan oleh organisasi saat ini disebabkan karena lemahnya peranan para *whistleblower* atau orang yang berperan sebagai pelapor tindak kecurangan (*fraud*) pada suatu organisasi. Partisipasi dari *whistleblower* merupakan penentu dalam penerapan *whistleblowing-system* karena suatu sistem yang telah direncanakan oleh organisasi akan menjadi sia-sia apabila tidak ada yang menggunakan sistem tersebut.

Penerapan *whistleblowing-system* dapat dimanfaatkan oleh seluruh anggota organisasi sebagai sarana dalam penyampaian tindak pelanggaran yang terjadi di lingkungan organisasi, dimana *whistleblowing-system* juga dapat dikatakan sebagai sarana korektif bersifat internal. Korektif bersifat internal sendiri merupakan suatu evaluasi yang berasal dari anggota organisasi dan proses perbaikan serta pengembangan bagi organisasi tersebut, hal ini tentunya sesuai dengan tujuan dari organisasi yang ingin mempertahankan keberlangsungan usahanya didalam dunia industri perekonomian. Intensitas dalam penerapan *whistleblowing-system* merupakan kecenderungan anggota organisasi dalam melaporkan adanya tindak pelanggaran yang terjadi dalam organisasi. Kata

“Intensitas” memiliki arti sebagai suatu tingkatan atau ukuran keadaan, tentunya antar organisasi memiliki ukuran keadaan yang berbeda dalam menerapkan *whistleblowing-system* hal ini disebabkan karena lingkungan organisasi yang berbeda pula dengan karakteristik anggota organisasi yang berbeda.



**Gambar 1.2**  
**INDUSTRI YANG DIRUGIKAN OLEH ADANYA FRAUD**

Berdasarkan Gambar 1.2 menyatakan bahwa hasil Survei *Fraud* Indonesia 2016 menggambarkan bahwa organisasi atau lembaga yang paling dirugikan oleh adanya tindakan kecurangan (*fraud*) adalah lembaga pemerintahan dimana persentase potensial adanya tindak kecurangan (*fraud*) sebesar 81,2%, namun yang menjadi sorotan disini ialah pada Perusahaan Negara atau BUMN, yang mana memiliki peringkat dua setelah sektor pemerintahan dengan prosentase 8,1%. Tingginya angka kerugian yang disebabkan oleh adanya tindak kecurangan (*fraud*) tentunya membuat negara mengalami kerugian yang cukup besar serta mengindikasikan bahwa banyaknya terjadi pelanggaran yang terjadi pada perusahaan negara atau BUMN.

Pada penelitian kali ini populasi yang akan digunakan adalah PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III, dimana organisasi ini merupakan salah satu

organisasi BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang Jasa Kepelabuhan. PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III mengelola 43 pelabuhan yang tersebar di 7 (tujuh) provinsi dengan memiliki 9 (sembilan) anak perusahaan. PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III juga menjalankan Sistem Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing-system*) untuk mengungkap adanya tindak pelanggaran yang terjadi dalam organisasi. Sarana yang disediakan PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III dalam menerapkan *whistleblowing-system* dapat melalui surat yang ditujukan kepada TTPP (Tim Terpadu Penanganan Pelanggaran), *facsimile*, E-mail dan WhatsApp SPI. Layanan WhatsApp SPI merupakan terobosan baru yang disediakan PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III bagi para *whistleblower* yang ingin menyampaikan laporan pelanggaran yang terjadi dilingkungan organisasi PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III, tentunya melalui media WhatsApp SPI ini identitas para pelapor juga akan tetap dirahasiakan dan pelaporan pelanggaran ini jauh lebih bersifat rahasia, hal ini dikarenakan melalui layanan WhatsApp SPI dikontrol langsung oleh pihak ketiga dan akan secara langsung dikomunikasikan kepada TTPP (Tim Terpadu Penanganan Pelanggaran) dan komite disiplin kepegawaian.

Sistematika penerapan *whistleblowing-system* pada PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III dimulai dari penerimaan laporan dari *whistleblower* terkait dengan adanya pelanggaran yang terjadi, setelah laporan pelanggaran tersebut diterima oleh TTPP maka pihak TTPP akan secara langsung mengkomunikasikan dengan cara klarifikasi secara langsung dengan pihak pelapor (*whistleblower*) terkait dengan kronologi kejadian. Setelah dilakukan klarifikasi langsung dengan

pihak pelapor, maka TTPP akan memanggil tersangka dan melakukan klarifikasi dengan pihak tersangka didukung dengan bukti-bukti yang telah didapatkan dari pihak pelapor. Pihak TTPP akan mengevaluasi berdasarkan rumusan masalah dan fakta yang ada dilapangan terkait dengan tindak pelanggaran yang terjadi. Proses tindak lanjut tentunya akan dikomunikasikan dengan Komite Disiplin Pegawai untuk diadakannya usulan sanksi bagi pihak tersangka, (Bapak Nugroho, Satuan Pengawas Internal)

Pada Tahun 2017 silam PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III terkena kasus terkait dengan Pungutan Liar (Pungli) yang dilakukan oleh mantan Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III, Djarwo. Praktik pungutan liar ini terungkap ketika tim Sapu Bersih Pungutan Liar melakukan aksinya di Tanjung Perak, Surabaya. Ternyata aksi ini tidak dilakukan sendirian, Djarwo bersama dengan rekanan yang salah satunya adalah Direktur PT PEL, Firdiat Firman yang juga melakukan aksi tindak kecurangan tersebut. Tentunya terungkapnya kasus pungutan liar ini sedikit banyak karena adanya peranan dari para *whistleblower* untuk mengungkap tindak kecurangan (*fraud*) yang terjadi dalam organisasi. (detik.com)

Peranan para *whistleblower* dapat didasarkan pada *theory of planned behavior* (TPB) yang pada dasarnya teori ini erat kaitannya dengan hubungan sikap terhadap perilaku seseorang. Gaya organisasi akan bergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam *theory of planned behavior* ialah bagaimana cara organisasi untuk mendesain rumah tangga organisasi dengan sumber ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh

organisasi atas dasar memprediksikan keterkaitan antara sikap dengan perilaku dari seluruh anggota organisasi. komponen yang ada dalam *theory of planned behavior* berupa sikap (*attitude*), norma subjective (*subjective norm*), dan persepsi kontrol berperilaku (*perceived behavior control*) yang seharusnya dapat menjadi dasar bagi para *whistleblower* untuk mengungkap adanya pelanggaran yang terjadi di lingkungan organisasi.

*Theory of planned behavior* juga menjelaskan bagaimana seharusnya sikap anggota organisasi dalam mengungkap tindak kecurangan (*fraud*) berdasarkan perilaku anggota organisasi yang selama ini menjadi bagian dari organisasi lingkungan tempat tinggal mereka bekerja (Ajzen, 1991). Pengungkapan tindak kecurangan (*fraud*) ini tentunya akan membantu organisasi dalam mengatasi praktik ilegal yang tidak semestinya atau tidak sesuai dengan prosedur organisasi, teori ini menjelaskan bahwa adanya keterkaitan antar sikap, norma subjective, dan persepsi berperilaku. Oleh karena itu, *theory of planned behavior* memberikan signal kepada para *whistleblower* berupa niat untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi dalam lingkungan organisasi dengan memperhatikan faktor internal maupun eksternal organisasi yang dikaitkan melalui komponen *theory of planned behavior*.

Komitmen organisasi dipandang sebagai suatu kesatuan berupa perilaku yang ada dalam organisasi untuk dijadikan sebagai acuan bagi seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Streets dan Poter (1983 ; 442) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan cara pandang anggota organisasi yang diimplementasikan melalui tindakan dan perilaku yang

mencerminkan sikap setia terhadap suatu organisasi. Seseorang yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan mempersepsikan dirinya sebagai anggota organisasi yang sejati. Jika dikaitkan dengan *whistleblowing-system* maka anggota organisasi ialah sebagai salah satu faktor yang mendorong terciptanya lingkungan yang terbebas dari tindak kecurangan dengan komitmen organisasi yang dipersepsikan oleh masing-masing anggota organisasi.

Anggota organisasi dengan komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung lebih intens dalam menerapkan *whistleblowing-system* dibandingkan dengan rendahnya komitmen organisasi pada anggota organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya persepsi yang berasal dari anggota organisasi untuk memberikan kontribusi penuh pada organisasi melalui sikap dan perilaku, hal ini sesuai dengan *theory of planned behavior* sehingga semakin kuat komitmen organisasi pada anggota organisasi dalam suatu organisasi menyebabkan anggota organisasi tersebut berusaha keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Komitmen organisasi diukur menggunakan beberapa indikator yang nantinya akan mempengaruhi signifikansi terhadap intensitas dalam penerapan *whistleblowing-system*. Indikator-indikator yang digunakan dalam komitmen organisasi terdiri dari *affective commitment*, *continuence commitment* dan *normative commitment* (Allen dan Mayer 1991).

Indikator pertama terkait dengan *affective commitment* yang menggambarkan hubungan emosional anggota organisasi terhadap proses pencapaian tujuan organisasi, hubungan emosional ini berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi itu berfikir sesuai dengan naluri yang mendorong mereka



bertindak ketika mereka mengetahui adanya tindak pelanggaran (Sopiah, 2008). Jika dikaitkan dengan intensitas dalam menerapkan *whistleblowing*-system maka *affective commitment* akan memiliki kecenderungan dalam mengungkap tindak kecurangan yang terjadi didalam organisasi berdasarkan emosional yang berasal dari dalam diri anggota organisasi hal ini disebabkan karena anggota organisasi memiliki kecenderungan untuk berperilaku sesuai dengan kondisi emosionalnya saat ini. Tentunya hal ini didukung pula dengan *theory of planned behavior* yang menyatakan bahwa anggota organisasi memiliki persepsi berupa suatu perasaan cinta terhadap organisasi sehingga menghadirkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan baik dengan organisasi.

Indikator pertama meliputi pernyataan nomor satu hingga enam dalam kuisisioner terkait dengan variabel komitmen organisasi. Pernyataan pertama yaitu anggota organisasi melalui *affective commitment* akan merasa nyaman didalam organisasi tersebut. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa apabila anggota organisasi telah merasa nyaman berada didalam organisasi tersebut maka hal tersebut akan mendorong anggota organisasi untuk mengungkap tindak pelanggaran yang terjadi didalam suatu organisasi. Pernyataan kedua yaitu anggota organisasi melalui *affective commitment* akan merasa bahwa mereka memiliki keluarga baru dalam lingkungan dimana mereka bekerja. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa apabila anggota organisasi telah merasa bahwa mereka memiliki keluarga baru didalam organisasi maka hal tersebut akan mendorong mereka untuk mengungkap tindak pelanggaran yang terjadi demi kesejahteraan organisasi. Pernyataan ketiga yaitu anggota organisasi melalui *affective*

*commitment* akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa ketika anggota organisasi yang telah merasa bangga menjadi bagian dari organisasi maka anggota organisasi akan memiliki kecenderungan untuk mengungkap tindak pelanggaran atas dasar keberlangsungan organisasi tersebut.

Pernyataan keempat yaitu anggota organisasi melalui *affective commitment* akan merasa bahwa masalah yang terjadi didalam organisasi menjadi bagian dari masalah pribadi mereka. Pernyataan ini menjelaskan bahwa ketika anggota organisasi memiliki persepsi tersebut maka anggota organisasi akan memiliki kecenderungan untuk menjalankan *whistleblowing-system* yang disebabkan karena pelanggaran yang terjadi merupakan suatu permasalahan bagi organisasi (baik secara langsung maupun tidak langsung). Pernyataan kelima yaitu anggota organisasi melalui *affective commitment* akan berkeinginan menghabiskan sisa karirnya didalam organisasi tersebut. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa melalui keinginan anggota organisasi tersebut akan memunculkan sikap komitmen dan loyalitas yang tinggi dalam organisasi sehingga bentuk pelanggaran apapun akan mereka ungkapkan. Pernyataan keenam yaitu anggota organisasi melalui *affective commitment* akan memiliki rasa suka duka terhadap organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa adanya hubungan emosional yang besar antara anggota organisasi dengan organisasi sehingga adanya kecenderungan dalam mengungkap tindak pelanggaran yang terjadi.

Indikator kedua terkait dengan *continuance commitment* yang menggambarkan suatu persepsi berat untuk meninggalkan organisasi karena

adanya kebutuhan untuk bertahan yang berkaitan dengan biaya dan penghargaan (Sopiah, 2008). Jika dikaitkan dengan intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system* maka dengan adanya kebutuhan berupa finansial dan penghargaan, anggota organisasi memperhatikan keberlangsungan organisasi yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap keberlangsungan anggota organisasi. Hal ini didukung dengan *theory of planned behavior* yang menyatakan adanya suatu signal reaksi yang disebabkan karena aksi yang ditunjukkan.

Indikator kedua meliputi pernyataan nomor tujuh hingga sembilan. Pernyataan ketujuh yaitu anggota organisasi melalui *continuance commitment* akan berkeinginan untuk tetap bekerja karena adanya kebutuhan finansial. Pernyataan tersebut menjelaskan bagaimana anggota organisasi memiliki keinginan yang besar untuk tetap bekerja karena adanya kebutuhan pendapatan yang disesuaikan dengan jabatan anggota organisasi. Pernyataan kedelapan yaitu anggota organisasi melalui *continuance commitment* akan sangat sulit mendapatkan pekerjaan lainnya apabila keluar dari organisasi tersebut. Pernyataan tersebut menjelaskan bagaimana susahnya anggota organisasi untuk mendapatkan pekerjaan yang sebelumnya sudah mereka dapatkan. Pernyataan kesembilan yaitu anggota organisasi melalui *continuance commitment* akan merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun adanya suatu keinginan yang besar. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi maka anggota organisasi akan merasa berat apabila harus meninggalkan organisasi.

Indikator ketiga terkait dengan *normative commitment* yang menggambarkan alasan anggota organisasi untuk tetap bekerja dalam lingkungan organisasi tersebut. Alasan anggota organisasi untuk tetap bekerja ialah karena adanya rasa tanggung jawab dan kewajiban yang melekat melalui komitmen dan loyalitas anggota organisasi (Sopiah, 2008). Jika dikaitkan dengan intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system* maka anggota organisasi dengan penuh tanggung jawab akan mengungkap tindak pelanggaran yang terjadi didalam organisasi karena adanya kewajiban untuk menciptakan lingkungan yang bersih secara kooperatif. Hal ini didukung dengan *theory of planned behavior* yang menyatakan bahwa adanya persepsi dalam diri anggota organisasi untuk menciptakan lingkungan bebas dari kecurangan.

Indikator ketiga meliputi pernyataan nomor sepuluh hingga dua belas. Pada pernyataan kesepuluh yaitu anggota organisasi melalui *normative commitment* akan sadar bahwa komitmen ialah hal yang wajib untuk dilakukan oleh anggota organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menyadari bahwa komitmen dalam bekerja menjadi suatu hal yang wajib dilakukan oleh anggota organisasi meskipun mereka berada dalam tekanan. Pernyataan kesebelas yaitu anggota organisasi melalui *normative commitment* akan berkeinginan menghabiskan sisa karirnya didalam organisasi dengan kondisi apapun. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa adanya keinginan yang besar untuk berada dalam organisasi walaupun dalam keadaan sesulit apapun itu. Pernyataan keduabelas yaitu anggota organisasi melalui *normative commitment* akan yakin dengan organisasi. Pernyataan tersebut

menjelaskan bahwa adanya keyakinan yang tinggi pada organisasi serta keberlangsungan organisasi. Berdasarkan penelitian Rohmaida (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan untuk melakukan *whistleblowing-system* hasil penelitian ini berbeda dengan Lu Putu dan Maria (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan untuk melakukan *whistleblowing-system* dan menjadi salah satu faktor utama untuk menerapkan kebijakan *whistleblowing-system* yang ada di suatu organisasi.

*Ethical-climate Egosim* memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggota organisasi dalam perumusan masalah dan proses pengambilan keputusan etis (Dillard dan Yuthasm, 2012). *Ethical-climate* dalam suatu organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam menyelesaikan masalah hingga pada proses pengambilan keputusan. Jika dikaitkan dengan *whistleblowing-system* maka iklim organisasi ini merupakan salah satu faktor yang mendorong budaya organisasi berdasarkan iklim organisasi dan lingkungan organisasi yang telah diatur oleh kebijakan organisasi sendiri. Seseorang dengan *Ethical-climate Egosim* yang rendah akan cenderung menerapkan *whistleblowing-system* hal ini disebabkan karena pengambilan keputusan etis tersebut atas dasar kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengungkap tindak kecurangan yang dapat merugikan organisasi, hal ini sesuai dengan salah satu aspek pada *theory of planned behavior*. *Ethical-climate egoism* diukur menggunakan beberapa indikator yang nantinya akan mempengaruhi signifikansi terhadap intensitas dalam penerapan *whistleblowing-system*. Indikator-indikator yang digunakan dalam *ethical-climate egoism* terdiri dari struktur organisasi,

standart organisasi, tanggungjawab anggota organisasi, penghargaan, dukungan, dan komitmen.

Indikator pertama terkait dengan struktur organisasi yang merefleksikan peranan serta tanggung jawab anggota organisasi (Wirawan, 2007). Jika dikaitkan dengan intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system* maka setiap anggota organisasi memiliki peranan dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan *hierarki* dan jabatan yang mereka dapatkan, namun disini mereka memiliki peranan dan tanggung jawab yang sama yaitu mampu untuk mengungkap tindak pelanggaran yang terjadi didalam organisasi. Indikator pertama direfleksikan melalui pernyataan pertama yaitu melalui struktur organisasi maka anggota organisasi diharapkan telah memahami *hierarki* organisasi dengan garis pertanggungjawabannya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi wajib untuk mengetahui *hierarki* pertanggungjawaban untuk menentukan peran dan tanggung jawab anggota organisasi serta melalui tanggung jawab anggota organisasi diharapkan mampu untuk mengungkap tindak pelanggaran yang terjadi.

Indikator kedua terkait dengan standar organisasi yang menunjukkan ukuran keadaan organisasi yang diharapkan melalui proses operasional organisasi (Wirawan, 2007). Jika dikaitkan dengan intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system* maka melalui adanya standart organisasi diharapkan anggota organisasi telah mengetahui apa yang menjadi landasan dalam anggota organisasi itu bertindak, selain itu anggota organisasi juga diharapkan bisa berkontribusi penuh dalam rangka pemenuhan standart yang ditetapkan organisasi.

Indikator kedua meliputi pernyataan nomor delapan dan sembilan. Pernyataan kedelapan yaitu melalui standart organisasi maka anggota organisasi dapat mengetahui bahwa cara yang paling efisien adalah cara yang paling tepat. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi harus mengetahui bahwa dalam melakukan suatu pekerjaan diharapkan bahwa anggota organisasi memiliki cara yang tepat dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga diharapkan anggota organisasi mampu untuk mengungkap tindak pelanggaran melalui cara yang tepat. Pernyataan kesembilan yaitu melalui standar organisasi maka anggota organisasi diharapkan dapat bekerja secara efisien. Pernyataan tersebut menyatakan bahwa secara teori maupun praktik operasional organisasi harus dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Indikator ketiga terkait dengan tanggungjawab anggota organisasi terletak pada bagaimana organisasi tersebut dapat menjaga lingkungan organisasi kepada para pemangku kepentingan (Wirawan, 2007). Dimana tanggung jawab anggota organisasi juga akan mempengaruhi bagaimana proses penerapan *whistleblowing-system* yang sebelumnya telah dirancang oleh organisasi dalam mendeteksi adanya tindak pelanggaran yang terjadi di dalam organisasi. Tanggungjawab anggota organisasi akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan etis, tentunya hal ini juga erat kaitannya dengan penerapan *whistleblowing-system*, karena anggota organisasi akan mampu untuk memutuskan untuk melaporkan tindak pelanggaran yang terjadi atau tidak.

Indikator ketiga meliputi pernyataan nomor tiga yaitu melalui tanggung jawab anggota organisasi maka anggota organisasi diharapkan melakukan apa saja

untuk kepentingan organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi mampu diandalkan untuk menjalankan peran dan tanggungjawabnya sesuai dengan *hierarki* pertanggungjawaban. Peranan anggota organisasi diharapkan untuk kepentingan organisasi terlepas dari kepentingan pribadi maupun kelompok, hal ini akan membuat anggota organisasi memiliki rasa tanggungjawab penuh atas tugas dan wewenang yang telah diberikan.

Indikator keempat terkait dengan penghargaan yang merupakan apresiasi atas apa yang diberikan oleh organisasi terhadap anggota organisasi yang diaktualisasikan dalam kegiatan sehari-hari (Wirawan, 2007). Organisasi tentunya akan memberikan apresiasi kepada para anggota organisasi yang telah melakukan pekerjaan, tugas, wewenang, tanggungjawab, serta kesadarannya akan kepentingan organisasi hal ini sesuai dengan hukum hak dan kewajiban yang telah mengatur antara organisasi dengan anggota organisasi. Indikator keempat meliputi pernyataan nomor dua yaitu melalui penghargaan maka organisasi akan memberikan penghargaan terhadap anggota organisasi yang memiliki prestasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi berhak untuk mendapatkan penghargaan dari organisasi atas prestasi yang diraihinya.

Indikator kelima terkait dengan dukungan moral yang diberikan organisasi kepada seluruh anggota organisasi (Wirawan, 2007). Dukungan moral yang diberikan organisasi dapat berupa motivasi maupun simpati kepada anggota organisasi, dengan adanya dukungan moral yang diberikan maka anggota organisasi akan memiliki persepsi bahwa organisasi tempat mereka bekerja telah memberikan dukungan yang cukup berarti bagi para anggota organisasi. Indikator



kelima meliputi pernyataan nomor enam yaitu melalui dukungan moral maka keputusan organisasi mengutamakan sudut pandang kontribusi terhadap anggota organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa adanya hubungan antara organisasi dengan anggota organisasi maupun sebaliknya untuk proses pengambilan keputusan berdasarkan kontribusi dari seluruh elemen anggota organisasi.

Indikator keenam terkait dengan komitmen anggota organisasi yang menyatakan bahwa melalui komitmen organisasi maka anggota organisasi akan memiliki kontribusi penuh terhadap organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi (Wirawan, 2007). Indikator keenam meliputi pernyataan nomor empat, lima, dan tujuh. Pernyataan keempat yaitu melalui komitmen organisasi maka anggota organisasi melindungi dan mempertahankan kepentingan pribadi di atas kepentingan lainnya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa adanya sikap berupa *egoism* yang berasal dari dalam anggota organisasi yang membuat adanya persepsi bahwa kepentingan pribadi akan di atas kepentingan lainnya, termasuk kepentingan organisasi.

Pernyataan kelima yaitu melalui komitmen anggota organisasi maka anggota organisasi selalu tertuju pada kepentingan Organisasi di atas kepentingan lainnya. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa meskipun anggota organisasi memiliki sifat dasar *egoism* namun apapun yang dilakukan oleh anggota organisasi tentunya akan tertuju pada kepentingan dasar organisasi. Pernyataan ketujuh yaitu melalui komitmen anggota organisasi maka anggota organisasi sangat memperhatikan mengenai apa yang terbaik untuk diri mereka sendiri.

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi yang lebih mengetahui mana yang terbaik bagi mereka dan organisasi berdasarkan keputusan etis yang nantinya akan dibuat oleh anggota organisasi. Berdasarkan penelitian Priyatiwi (2017) menyatakan bahwa *ethical-climate egoism* tidak berpengaruh signifikan untuk intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*, hasil penelitian ini berbeda dengan Ferri Dwi Raharjo yang menyatakan bahwa *ethical-climate egoism* berpengaruh signifikan dalam menerapkan *whistleblowing-system*.

*Fair treatment* atau perlakuan adil merupakan bagian dari fungsi manajemen perusahaan terhadap anggota organisasi. Dengan adanya perlakuan adil pada anggota organisasi akan menumbuhkan sikap positive dalam perusahaan maupun bekerja. Perlakuan adil juga berkaitan erat dengan pengungkapan tindak kecurangan dalam menerapkan *whistleblowing-system* pada suatu organisasi hal ini didasarkan pada bagaimana anggota organisasi diperlakukan sebagaimana kebijakan dan prosedur seharusnya. Apabila anggota organisasi mendapatkan perlakuan yang adil dari suatu perusahaan kecenderungan mengungkapkan tindak kecurangan didasarkan pada reaksi atas aksi yang diberikan, hal ini tentunya sangat berkaitan dengan *theory of planned behavior*.

*Fair treatment* diukur menggunakan beberapa indikator yang nantinya akan mempengaruhi signifikansi terhadap intensitas dalam penerapan *whistleblowing-system*. Indikator-indikator yang digunakan dalam *fair treatment* terdiri dari *distributive justice*, *prosedural justice*, dan *interactional justice*. Indikator pertama terkait dengan *distributive justice* yang memberikan gambaran terkait dengan keadilan yang diberikan organisasi melalui suatu sistem keputusan (Kristanto,

2015). Indikator pertama meliputi pernyataan nomor satu hingga tiga. Pernyataan pertama yaitu melalui *distributive justice* maka anggota organisasi akan menerima gaji sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa sebelumnya organisasi telah menetapkan gaji yang akan diterima anggota organisasi berdasarkan pekerjaan yang telah diselesaikan oleh anggota organisasi.

Pernyataan kedua yaitu melalui *distributive justice* maka anggota organisasi akan menerima gaji sesuai dengan jabatannya saat ini. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pendapatan yang diterima oleh anggota organisasi akan disesuaikan dengan jabatan mereka saat ini berdasarkan tugas dan wewenang yang telah dilimpahkan oleh organisasi terhadap anggota organisasi. Pernyataan ketiga yaitu melalui *distributive justice* maka anggota organisasi akan menerima gaji sesuai dengan prestasi kerja yang telah dilakukan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa organisasi akan memberikan pendapatan kepada anggota organisasi berdasarkan prestasi kerja yang telah dilakukan oleh anggota organisasi.

Indikator kedua terkait dengan *prosedural justice* merefleksikan bagaimana anggota organisasi mengambil keputusan secara prosuderal (Kristanto, 2015). Indikator kedua meliputi pernyataan nomor empat yaitu melalui *prosedural justice* maka anggota organisasi akan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa adanya kesempatan bagi anggota organisasi yang ingin menyampaikan pendapatnya.

Indikator ketiga terkait dengan *interactional justice* menggambarkan bagaimana keputusan yang telah dibuat oleh organisasi menjadikan lebih adil bagi anggota organisasi (Kristanto, 2015). Indikator ketiga meliputi pernyataan nomor lima hingga tujuh. Pernyataan kelima yaitu melalui *interactional justice* maka organisasi akan menghargai kontribusi yang anggota organisasi berikan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa organisasi akan menghargai segala macam bentuk kontribusi yang diberikan anggota organisasi untuk kepentingan organisasi. Pernyataan keenam yaitu melalui *interactional justice* maka organisasi akan memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung ketika anggota organisasi mengalami masalah. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa dalam menerapkan perlakuan adil kepada seluruh anggota organisasi maka organisasi akan memberikan bantuan kepada seluruh anggota organisasi yang terkena musibah. Pernyataan ketujuh yaitu melalui *interactional justice* maka organisasi akan memberikan perhatian yang sama kepada seluruh anggota organisasi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa dalam menerapkan azas keadilan dalam suatu organisasi maka organisasi akan memberikan perhatian yang sama kepada seluruh anggota organisasinya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Julia Zhang (2013) menyatakan bahwa *fair treatment* tidak berpengaruh signifikan dalam intensitas menerapkan *whistleblowing-system* hasil ini sangat berbeda dengan penelitian Jamalia Said (2017) yang menyatakan bahwa *fair treatment* berpengaruh signifikan dalam intensitas menerapkan *whistleblowing-system*.

Tingkat keseriusan kesalahan Jones (1991) mendefinisikan keseriusan kesalahan sebagai besaran konsekuensi yang berkaitan dengan jumlah kerugian yang diterima oleh korban dari suatu perilaku moral yang harus dipertanyakan. Anggota organisasi akan cenderung melakukan *whistleblowing-system* pada kesalahan yang bersifat lebih serius daripada kesalahan yang tidak begitu serius, hal ini sesuai dengan prinsip *theory of planned behavior* dimana akan ada aksi setelah adanya reaksi berdasarkan perilaku seseorang terhadap kondisi lingkungan yang dihadapinya. Tingkat keseriusan kesalahan diukur menggunakan beberapa indikator yang nantinya akan mempengaruhi signifikansi intensitas dalam penerapan *whistleblowing-system*. Indikator-indikator yang digunakan dalam komitmen organisasi terdiri dari aspek lingkungan, kewajiban kepatuhan, dan pengendalian operasional.

Indikator pertama terkait dengan aspek lingkungan yang mempengaruhi keadaan organisasi berupa kolaborasi antar budaya organisasi dengan karakteristik dari anggota organisasi (Nurkholis, 2014). Lingkungan organisasi akan menentukan keberhasilan organisasi dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Indikator pertama yaitu melalui aspek lingkungan maka lingkungan organisasi sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa lingkungan organisasi akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator kedua terkait dengan kewajiban kepatuhan dimana anggota organisasi harus mampu untuk mentaati prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi (Nurkholis, 2014). Indikator kedua meliputi pernyataan nomor tiga dan

empat. Pernyataan ketiga yaitu melalui kewajiban kepatuhan anggota organisasi maka seluruh anggota organisasi telah mematuhi seluruh prosedur yang ditetapkan perusahaan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa anggota organisasi memiliki kewajiban untuk mematuhi segala prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi demi keberlangsungan organisasi. Pernyataan keempat yaitu melalui kewajiban kepatuhan anggota organisasi maka ketentuan yang ditetapkan perusahaan telah ditentukan berdasarkan tingkat risiko yang telah diperkirakan. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa organisasi telah menetapkan prosedur dan ketentuan sesuai dengan tingkat risiko yang sebelumnya telah dinilai oleh organisasi.

Indikator ketiga terkait dengan pengendalian operasional meliputi pernyataan nomor dua, lima, enam, dan tujuh yang menjelaskan bahwa prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi sudah dipertimbangkan risiko dan pengendaliannya, serta adanya pengawasan secara langsung oleh pihak-pihak yang terkait (Nurkholis, 2014). Pernyataan kedua yaitu melalui pengendalian operasional maka Risiko yang ada diorganisasi mampu dikendalikan oleh perusahaan apabila memiliki SDM yang cukup mumpuni. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa organisasi harus mampu untuk menentukan dan mempertimbangkan tingkat risiko yang dihadapi organisasi dengan mempertimbangkan SDM yang ada di dalam organisasi. Pernyataan kelima yaitu melalui pengendalian operasional maka Adanya pengawasan untuk seluruh aktivitas yang ada pada perusahaan ini. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa

organisasi harus memiliki *control* berupa pengawasan untuk setiap aktivitas operasional dalam rangka meminimalisir risiko kesalahan.

Pernyataan keenam yaitu melalui pengendalian operasional maka kesalahan pada prosedur yang telah ditetapkan, membuat adanya kesenjangan aktivitas yang terjadi. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa adanya kesalahan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi akan membuat adanya kesenjangan aktivitas pada operasional organisasi. Pernyataan ketujuh yaitu melalui pengendalian operasional maka tingkat kesalahan yang terjadi pada aktivitas perusahaan akan menentukan dimana posisi perusahaan itu berada. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa semakin besar kesalahan yang terjadi yang ada didalam organisasi akan membuat semakin besar adanya kemungkinan organisasi akan mengalami kerusakan pada organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rheny Afriana (2017) menyatakan bahwa tingkat keseriusan kesalahan tidak berpengaruh signifikan dalam intensitas menerapkan *whistleblowing-system* hal ini sangat berbeda dengan hasil penelitian Priyastiwati (2017) dan Rohmaida (2017) yang menyatakan bahwa tingkat keseriusan kesalahan berpengaruh signifikan dalam intensitas menerapkan *whistleblowing-system*.

Penelitian ini sangat penting untuk dilakukan berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan dan masih adanya ketidak konsistenan hasil pada penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, *Ethical-climate Egoism, Fair Treatment*, dan Tingkat Keseriusan Kesalahan Terhadap Intensitas Dalam Menerapkan *Whistleblowing-System*”**

## 1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*?
2. Apakah *ethical-climate egoism* berpengaruh terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*?
3. Apakah *fair treatment* berpengaruh terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*?
4. Apakah tingkat keseriusan kesalahan berpengaruh terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*
2. Untuk menganalisis pengaruh *ethical-climate egoism* terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*
3. Untuk menganalisis pengaruh *fair treatment* terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*
4. Untuk menganalisis pengaruh tingkat keseriusan kesalahan terhadap intensitas dalam menerapkan *whistleblowing-system*



#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1. Kontribusi Teori

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teori berupa bukti empiris mengenai pengaruh Komitmen Organisasi, *Ethical-climate Egosim*, *Fair Treatment*, dan Tingkat Keseriusan Kesalahan untuk melakukan *Whistleblowing-system* serta dari hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan informasi, wawasan, dan referensi di lingkungan akademis serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, selain itu juga dari hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran untuk perusahaan dalam penerapan *Whistleblowing-system* dengan tidak mengungkap para *Whistleblower* dengan memperhatikan aspek teori yang sudah dipaparkan dengan faktor yang mempengaruhi.

##### 2. Kontribusi Praktik

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam hal menegakkan kebijakan yang telah ditetapkan, dan sebagai sarana untuk mensosialisasikan kepada seluruh organisasi untuk meminimalisir kecurangan yang sedang marak terjadi dengan memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi *Whistleblowing-system*. Serta sebagai salah satu aspek pelatihan untuk para anggota organisasi dalam rangka meminimalisir tindak kecurangan dengan meningkatkan sikap etos kerja yang tinggi.

##### 3. Kontribusi Kebijakan

Untuk menetapkan Undang-undang terkait dengan *whistleblowing-system* mulai dari peranan *top management* hingga pada prosedur yang harus dijalankan

untuk mengantisipasi tindak kecurangan yang ada dalam proses bisnis sehingga apabila telah diperlakukannya Undang-undang terkait dengan *whistleblowing-system* maka akan membawa suatu Negara terbebas dari tindak kecurangan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor terkait dengan *Whistleblowing-system* serta menetapkan peraturan terkait dengan *Whistleblowing-system* dengan melindungi para *Whistleblower*.



## **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

### **Bab I Pendahuluan**

Berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan skripsi. Bab ini adalah gambaran awal dari apa yang dilakukan oleh penelitian.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Membahas mengenai teori yang melandasi penelitian ini dan menjadi dasar acuan teori yang digunakan dalam analisis penelitian. Selain itu, pada bab ini juga menjelaskan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dibuat kerangka pemikiran dan juga menjadi dasar dalam membentuk hipotesis.

### **Bab III Metode Penelitian**

Menjelaskan variabel penelitian dan definisi operasional dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, bab ini juga menjelaskan populasi dan penentuan sampel, jenis, dan sumber daya, serta metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya, menerangkan metode analisis yang digunakan untuk menganalisis hasil pengujian sampel.

### **Bab IV Gambaran Subyek Penelitian dan Analisis Data**

Menjelaskan secara garis besar tentang gambaran subyek penelitian, analisis deskriptif yang terdiri dari analisis deskriptif responden dan

analisis deskriptif variabel, analisis data yang terdiri dari *outer model* dan *inner model*, serta pembahasan yang mengarah pada perumusan masalah dan hipotesis

## **Bab V Penutup**

Menggambarkan terkait dengan kesimpulan dari hasil penelitian. Isi dari bab ini meliputi kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

