

**Faktor Motivasional Karyawan dalam Kecenderungan Melakukan *Whistleblowing*
(PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Yogyakarta)**

Galuh Hesti Wulandari

Dosen Pembimbing: Taufikur Rahman, S.E., M.B.A., Ak., CA.

Intisari

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh *reward*, penalaran moral dan kekuatan retaliasi terhadap kecenderungan individu dalam melakukan *whistleblowing*. Selain itu, peneliti juga mengobservasi dan menguji secara empiris mengenai pengaruh emosi negatif dalam bentuk rasa bersalah dan rasa malu terhadap kecenderungan individu dalam melakukan *whistleblowing*. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada 70 karyawan tetap. Semua kuesioner yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan regresi berganda. Hasilnya, penelitian ini memberi bukti empiris yaitu *reward*, penalaran moral, retaliasi, dan rasa bersalah berpengaruh dan signifikan terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*, sedangkan rasa malu tidak berpengaruh signifikan terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Kata Kunci : *Reward*, Penalaran Moral, Retaliasi, Rasa Bersalah, Rasa Malu, *Whistleblowing*

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of reward, moral-reasoning and retaliation on individual's propensity to blow the whistle (PBW). The researcher also observed and examined empirically the effects of negative emotion in the form of guilt and shame on one's propensity to blow the whistle. Instead of using data, this study uses population. The population in this research are permanent employees in the PT PLN (Persero) Yogyakarta Area. This study used a survey method by means of questionnaire. The questionnaire were distributed to 70 permanent employees. All of the questionnaire were analyzed using multiple regression technique. This study provides empirical evidence that reward, moral reasoning, retaliation and guilt effected the propensity to blow the whistle. This study did not find a significant correlating effect between shame and propensity to blow the whistle

Key words : reward, moral reasoning, retaliation, guilt, shame, whistleblowing

1. PENDAHULUAN

Fraud merupakan tindakan ilegal yang dapat dikategorikan sebagai penipuan, penyembunyian, serta pelanggaran kepercayaan (IIA's, 2009). Dalam Report to the Nations yang dikeluarkan ACFE (2016) diketahui bahwa risiko karena fraud merupakan hal yang paling sering dihadapi setiap entitas bisnis dan pemerintahan. Survei ACFE yang dilakukan dengan melibatkan CFE (Certified Fraud Examiner) berdasarkan 2410 kasus selama periode Januari 2014 hingga Oktober 2015 memberikan estimasi kerugian sebesar 6,3 milyar dolar terjadi akibat adanya fraud (ACFE, 2016).

Untuk mencegah terjadinya *fraud*, terdapat banyak metoda pendeteksi seperti tinjauan manajemen, audit internal, pengawasan dan pengendalian teknologi informasi, serta salah satu metoda yang dianggap efektif, yaitu dengan melakukan tindakan *whistleblowing* (ACFE, 2016). *Whistleblowing* merupakan sebuah perilaku yang dilakukan oleh karyawan dalam mengungkapkan apa yang dia percaya terhadap suatu tindakan tidak etis maupun ilegal kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi atau kepada otoritas eksternal (Near dan Miceli, 1985).

Fenomena *whistleblowing* awalnya mulai dikenal oleh publik setelah muncul kasus di beberapa perusahaan besar di Amerika Serikat seperti, Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems, dan WorldCom (MCI). Diketahui bahwa telah terjadi kecurangan (*fraud schemes*) yang berdampak besar terhadap keberlangsungan perusahaan sehingga timbul kerugian hingga bilyunan dolar (Semendawai *et al.*, 2011).

Kemunculan beberapa kasus yang memiliki pengaruh besar terhadap ekonomi

dunia tersebut, membuat regulator pasar modal Amerika Serikat, menerbitkan sebuah peraturan, yaitu *Sarbanex Oxley Act of 2002* (SOX). Dalam SOX diatur bahwa setiap perusahaan publik wajib menerapkan sebuah prosedur tentang penanganan pengaduan.

Tidak hanya terjadi pada skala dunia, kasus di Indonesia yang terungkap karena tindakan *whistleblowing* sudah cukup banyak dan selalu menjadi sorotan publik. Susno Duadji, Agus Condro, dan Khairiansyah Salman merupakan beberapa nama yang menjadi *whistleblower* (Semendawai *et al.*, 2011). Namun, bagi kasus *whistleblowing* yang terjadi di Indonesia masih terdapat kelemahan dari sisi perlindungan.

Hal tentang *whistleblower* hanya secara implisit tercantum dalam UU No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban serta Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 4 Tahun 2011 tentang Perlakuan terhadap Pelapor Tindak Pidana (*whistleblower*) dan Saksi Pelaku yang Bekerja Sama (*justice collaborator*). Kekurangan dari peraturan tersebut, diyakini akan memberikan pengaruh negatif bagi *whistleblower* karena tidak ada jaminan atas keamanan diri mereka.

Perlindungan yang terbatas menjadi sebuah penghalang bagi *whistleblower* untuk mau mengungkapkan sebuah *fraud* yang mereka ketahui. Mereka merasa takut terhadap konsekuensi yang akan dihadapinya kelak. Penelitian Dyck, Morse, dan Zingales (2010) menyatakan bahwa karyawan yang melakukan *whistleblowing* akan kehilangan pekerjaan serta akan sulit mendapatkan pekerjaan kembali sehingga akan berdampak pada kelangsungan hidup mereka dan keluarganya.

Selain itu, isu penting yang menjadi pertimbangan dalam mengungkapkan *fraud*

ialah isu etika. Isu etika bukan merupakan hal baru dalam melakukan tindakan *whistleblowing*. Sebagian besar *whistleblower*, pertama kali akan mengungkapkan adanya *fraud* atau *wrongdoing* kepada pihak internal organisasi terlebih dahulu sebelum kepada publik (Miceli dan Near, 2002), hal ini membuat *whistleblower* dianggap sebagai “pengungkap aib” di tempat mereka bekerja.

Konsekuensi negatif dari tindakan *whistleblowing* menimbulkan pertanyaan, yaitu apa yang membuat seseorang memutuskan untuk menjadi *whistleblower*, ketika orang lain justru tetap diam, bungkam, atau justru ikut terlibat dalam sebuah *fraud*? (Rona, 2011).

Rona (2011) menjelaskan bahwa orang yang memiliki potensi menjadi *whistleblower* menghadapi kesulitan dalam menentukan pilihan melakukan *whistleblowing* atau tidak. *Whistleblower* akan melakukan analisis *cost-benefit* dengan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti pertimbangan keuangan (*financial consideration*), prinsip moral dan etika, masalah *interpersonel*, dan masalah kepribadian (*personality*).

Pertimbangan keuangan (*financial consideration*) seperti *reward* menjadi hal yang sangat penting dalam melakukan *whistleblowing*. Seseorang dapat termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu dalam mencapai tujuan organisasi dipengaruhi salah satunya, yaitu pemberian penghargaan (*reward*), khususnya insentif yang dihubungkan dengan cita-cita individu (Anthony dan Govindarajan, 2003).

Fraud ataupun *wrongdoing* dapat terjadi pada seluruh level organisasi. Penyimpangan dengan tingkat keseriusan rendah maupun tinggi, hendaknya tetap diungkapkan karena segala jenis *fraud*

merupakan sesuatu yang salah (Rona, 2011). Penanaman konsep bahwa sesuatu yang salah harus dilaporkan berkaitan dengan penalaran moral setiap individu. Penalaran moral dibutuhkan agar dapat mengatasi dilema etis dalam sebuah praktik kerja. Miceli dan Near (2005) menyatakan bahwa moralitas dalam berperilaku memiliki kontribusi penting dalam melakukan *whistleblowing*.

Selain beberapa faktor yang memiliki motivasi positif, terdapat faktor lain yang dapat menghalangi individu dalam melakukan *whistleblowing*, yaitu masalah interpersonal seperti menjaga pertemanan dengan lingkungan kerja (Rona, 2011). Hal tersebut dapat menimbulkan ketakutan akan retaliasi atau pembalasan jika mereka melakukan *whistleblowing*. Penelitian yang dilakukan oleh Liyanarachchi dan Newdick (2009) serta Arnold dan Ponemon (1991) memberikan bukti secara empiris bahwa retaliasi secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kecenderungan seseorang dalam melakukan *whistleblowing*. Dalam penelitian Kaplan *et al.* (2012), diketahui bahwa *whistleblower* akan mendapatkan retaliasi jika orang lain mengetahui identitasnya dibandingkan dengan yang menggunakan jalur *anonymous*.

Faktor lain yang memberikan motivasi, baik yang menguntungkan maupun yang menghalangi *whistleblower* dalam melakukan *whistleblowing* ialah masalah kepribadian (*personality*). Masalah kepribadian selalu dikaitkan dengan etika *whistleblowing* karena menjadi faktor dalam menentukan pilihan yang bermoral (Ponemon, 1994).

Dilema etis dalam melakukan *whistleblowing* tidak hanya berfokus pada penalaran moral setiap individu melainkan dipengaruhi pula oleh faktor lain, salah satunya

ialah emosi negatif (Eisenberg, 2000; Tangney *et al.*, 1996; Tangney *et al.*, 2007; Larasati, 2015). Bentuk emosi negatif seperti rasa bersalah dan rasa malu diketahui memiliki korelasi dalam sisi moral, sehingga menyediakan informasi sosial serta keberterimaan suatu perilaku individu (Blenkinsopp dan Edward, 2008; Edward *et al.* 2009). Hasil dari penelitian Larasati (2015) menunjukkan bahwa rasa bersalah mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kecenderungan melakukan *whistleblowing* sedangkan rasa malu tidak terbukti memiliki hubungan signifikan dalam kecenderungan melakukan *whistleblowing*.

Penelitian ini memilih PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Yogyakarta sebagai objek penelitian. Berdasarkan tinjauan awal peneliti, tidak semua perusahaan telah membuat kebijakan terkait dengan skema *reward* berupa insentif yang akan diberikan kepada individu yang melakukan *whistleblowing*. Sehingga, peneliti berharap dengan memilih PT PLN Persero area Yogyakarta sebagai objek penelitian akan memberikan hasil yang lebih relevan dalam melihat kecenderungan karyawan melakukan *whistleblowing*.

Penelitian dengan topik *whistleblowing* serta faktor-faktor yang mempengaruhinya masih sangat perlu dilakukan guna pengembangan sistem pengendalian internal organisasi (Patel, 2003). Setiap anggota organisasi, baik level bawah maupun atas, memiliki kesempatan yang sama untuk melakukan *whistleblowing*. Rona (2011) menyatakan bahwa penyimpangan di sebuah organisasi dapat berkurang jika pengungkapan oleh *whistleblower* dapat dimaksimalkan. Diharapkan penelitian ini memberikan

pengembangan metodologi dan instrumen terkait dengan *whistleblowing*, serta beberapa faktor motivasional individu seperti, *reward*, penalaran moral, retaliasi, rasa bersalah, dan rasa malu terhadap kecenderungan individu dalam melakukan *whistleblowing* dapat lebih dibuktikan secara empiris.

2. KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Whistleblowing

Konsep tentang *whistleblowing* secara umum telah dirumuskan sejak tahun 1980-an oleh Near dan Miceli. Mereka mendefinisikan *whistleblowing* sebagai sebuah pengungkapan yang dilakukan oleh anggota organisasi, baik yang masih bekerja maupun sudah tidak bekerja, terhadap tindakan ilegal, tidak bermoral, dan tidak sah yang dilakukan di bawah kendali atasan dari orang-orang yang dianggap dapat menghentikan perbuatan tersebut (Near dan Miceli, 1985). Selanjutnya, Elias (2008) menjelaskan bahwa *whistleblowing* ialah sebuah pelaporan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi, baik sekarang maupun terdahulu, terhadap tindakan ilegal, imoral, dan pelanggaran yang melibatkan faktor pribadi dan organisasi.

Data ACFE (2016) menyatakan bahwa *whistleblowing* ialah salah satu cara dalam mendeteksi risiko *fraud*. Namun, guna memaksimalkan karyawan dalam melakukan pengungkapan *fraud* maka diperlukan peraturan yang jelas dalam mengatur segala sesuatu terkait dengan *whistleblowing*, khususnya perlindungan bagi *whistleblower* agar mereka yang berpotensi dapat merasa terlindungi dari dampak negatif yang mungkin terjadi.

Di Indonesia, peraturan tentang *whistleblowing* dituangkan dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2006 pada pasal 10 Ayat (2) yang menjelaskan jaminan tentang keamanan dan perlindungan hukum, perlindungan saksi dan pelapor dari ancaman fisik, ancaman terhadap keluarga dan harta benda. Selain itu, terdapat Surat Edaran Mahkamah Agung No. 4 Tahun 2011 yang dibuat didasarkan pada Undang-Undang No. 13 Tahun 2006. Dari kedua peraturan tersebut, masih terdapat kekurangan mendasar karena *whistleblower* atau orang yang mengungkapkan kecurangan hanya dianggap sebagai saksi, padahal hal tersebut serupa tetapi tidak sama, serta dimungkinkan seorang *whistleblower* memiliki andil dalam kejahatan yang dilaporkannya (Semendawai *et al.*, 2011).

Schmidt (2005) menyatakan bahwa *whistleblowing* secara dominan ditunjukkan dan dilakukan oleh karyawan atau bawahan di sebuah organisasi. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa karyawan yang menjadi *whistleblower* cenderung memiliki kinerja yang baik, berpendidikan tinggi, dan berada pada posisi yang baik di organisasi serta memiliki penalaran moral yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang peka terhadap kemungkinan *fraud* terjadi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang lebih dalam mengeksplorasi faktor yang menjadi dasar pengambilan keputusan seseorang dalam melakukan tindakan *whistleblowing*.

Reward dan Whistleblowing

Sistem penghargaan atau *reward system* secara umum diartikan sebagai program yang dibuat oleh organisasi dalam memberi penghargaan atas kinerja serta untuk memotivasi karyawan,

baik secara individual maupun kelompok. *Reward* digunakan pula untuk mengembangkan komitmen organisasi yang akan menciptakan loyalitas dan identitas bagi organisasi (Ivancevich dan Matteson, 1990).

Menurut *reinforcement theory*, seseorang akan terdorong untuk melakukan sebuah tindakan atau perilaku tertentu karena melihat terdapat penghargaan yang sebelumnya pernah diberikan atas perilaku tersebut. *Reward* dalam teori ini dianggap sebagai *positive reinforcement* (penguatan positif) karena diharapkan akan berdampak pada kinerja dan perilaku yang lebih baik bagi individu di organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2014).

Faktor keuangan merupakan pertimbangan penting yang dapat menjadi daya tarik seseorang yang ingin mengungkapkan *fraud* atau *wrongdoing* jika dilihat dari risiko yang akan diterima seperti pemecatan serta dampak negatif bagi karir di masa depan (Yeoh, 2014). *Reward system* dapat dijadikan cara efektif bagi *whistleblower* yang berani mengambil risiko sebagai *recovery* dari tindakannya (Dworkin, 2007). Dyck *et al.* (2010) menyatakan bahwa insentif moneter memiliki peran penting dalam pengungkapan *fraud* terlepas dari besaran *fraud* yang terjadi.

Penelitian Xu dan Ziegenfuss (2008) memasukkan variabel *reward*, yang diwakili dalam bentuk insentif dan kontrak karyawan, lalu dihubungkan dengan perilaku *whistleblowing* yang dilakukan oleh auditor internal. Putri (2012) dalam penelitiannya menghasilkan bukti secara empiris bahwa terdapat keefektifan *reward model* pada jalur *non-anonymous* sehingga mendorong tindakan *whistleblowing*.

Tindakan *whistleblowing* diketahui dapat menimbulkan retaliasi di lingkungan

kerja, namun *reward system* sebagai bagian dari struktur pengendalian internal organisasi diharapkan dapat memberikan motivasi bagi calon *whistleblower* yang mengetahui *fraud* atau *wrongdoing* untuk dapat melaporkannya (Ponemon, 1994). Menurut ACFE (2016), data menunjukkan bahwa dalam enam tahun terakhir pengimplementasian *reward* bagi *whistleblower* mengalami kenaikan 3,5%. Hal ini menunjukkan bahwa, organisasi menganggap *reward* dapat menaikkan tingkat pengungkapan *fraud* atau *wrongdoing*.

H1: *Reward* berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Penalaran Moral dan *Whistleblowing*

Perilaku manusia selalu terikat dengan nilai dan norma sosial serta etika. Etika menentukan bagaimana hubungan individu dan kelompok dapat dipahami dengan lebih baik. Standar etika yang perlu dijadikan fokus dalam menentukan perilaku salah satunya ialah moralitas (Myyry, 2003).

Penalaran dalam kamus besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai pemikiran atau cara berpikir logis (<http://kbbi.web.id/>), sedangkan moral berasal dari bahasa Latin, *moralia*, yaitu *mos* atau adat istiadat serta *mores* atau perilaku. Moral secara umum merupakan sebuah pertimbangan tentang suatu keputusan yang diambil benar atau salah, patuh terhadap aturan terkait perilaku yang tepat, atau karakteristik dalam berperilaku dengan tujuan menghasilkan suatu tindakan yang baik.

Teori *Cognitive Moral Development* atau pengembangan moral kognitif Kohlberg dalam literatur psikologi telah diterima secara luas. Teori tersebut mengidentifikasi perkembangan moral menjadi tiga tingkatan.

Tingkatan pertama ialah *pre-conventional*. Pada tingkatan ini, individu mengambil sebuah keputusan didasarkan oleh prospek hukuman, yang berarti rasa takut terhadap hukuman akan memotivasi mereka dalam mengikuti aturan sosial yang ada. Selanjutnya, tingkatan *conventional*, individu akan mengambil keputusan yang bermoral dengan mendalami aturan suatu kelompok serta harapan dari individu lain di dalam kelompok, khususnya yang memiliki kewenangan. Terakhir, tingkatan ketiga, yaitu *post-conventional*. Individu akan mengambil keputusan yang bermoral dengan mengidentifikasi harapan individu lain serta memilih nilai pribadi sesuai dengan prinsip, sehingga individu tersebut akan berperilaku untuk mengedepankan etika dibandingkan kepentingan pribadi ataupun kelompok (Kohlberg, 1969).

Perilaku serta tindakan *whistleblowing* membutuhkan pertimbangan etika, sehingga isu tentang penalaran moral sangat relevan dengan perilaku ini (Xu dan Ziegenfuss, 2008). Beberapa penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris bahwa tingkat pengembangan moral memiliki hubungan terhadap etika. Dalam beberapa literatur bahwa individu yang mengungkapkan adanya kecurangan dimungkinkan memiliki standar moral yang berbeda dari yang tidak melaporkannya (Dozier dan Miceli, 1985).

Penelitian yang dilakukan oleh Arnold dan Ponemon (1991) kepada 106 auditor internal menyatakan bahwa auditor internal dengan tingkat penalaran moral yang rendah dimungkinkan tidak akan melaporkan *wrongdoing* ataupun penyimpangan yang terjadi. *Whistleblowing* merupakan sebuah tindakan etis, sehingga dibutuhkan pemikiran serta penalaran moral yang lebih tinggi (Arnold

dan Ponemon, 1991; Ponemon dan Gabhart, 1990), serta terdapat perbedaan yang signifikan tentang penalaran moral antara seseorang yang mau menjadi *whistleblower* dibandingkan individu yang tetap diam (Brabeck, 1984).

Penelitian lain dilakukan oleh Liyanarachchi dan Newdick (2009) serta Xu dan Ziegenfuss (2008) memberikan bukti empiris yang sama, yaitu individu dengan tingkat penalaran moral yang tinggi cenderung akan melakukan *whistleblowing* dibandingkan dengan yang memiliki tingkat penalaran moral yang rendah. Tingkat penalaran moral akan berpengaruh terhadap perilaku yang beretika. Dengan begitu, seseorang akan mengharapkan tindakan *whistleblowing* terjadi diantara individu yang memiliki moral tinggi, terutama ketika kondisi organisasi mendukung *whistleblowing* (Dozier dan Miceli, 1985).

H2: Penalaran moral berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Retaliasi dan *Whistleblowing*

Tindakan *whistleblowing* yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja, akan menimbulkan masalah interpersonal dengan karyawan lain (Rona, 2011). Jika tetap memilih untuk menjadi *whistleblower*, retaliasi merupakan salah satu bentuk konsekuensi yang harus diterima, sehingga retaliasi dapat menjadi faktor faktor yang justru menghalangi individu untuk melakukan *whistleblowing* (Arnold dan Ponemon, 1991; Liyanarachchi dan Newdick, 2009).

Secara umum retaliasi diartikan sebagai tindakan balas dendam atau pembalasan. Tingkat keseriusan serta lama waktu terjadinya *fraud* atau *wrongdoing* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan

retaliasi. Saat *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi ialah hal yang serius serta telah terjadi selama beberapa waktu di organisasi dan *whistleblower* mengungkapkan hal tersebut maka ia akan menerima retaliasi yang lebih besar (Elias, 2008).

Dalam praktik, retaliasi membuat tindakan *whistleblowing* banyak dilakukan secara anonim, yaitu *whistleblower* tidak menginginkan identitasnya untuk diketahui orang lain. Hal tersebut dilakukan agar meminimalisasi konsekuensi negatif yang mungkin diterima. Dalam sebuah penelitian di Amerika, sebesar 37% dari sisi karyawan memilih untuk menyembunyikan identitas mereka dalam mengungkapkan kecurangan demi menghindari risiko reputasi, sedangkan 82% dari kasus yang ada, seorang *whistleblower* memiliki risiko kehilangan pekerjaannya (Dyck, *et al.*, 2010).

Retaliasi akan berdampak negatif pada kecenderungan individu dalam melakukan *whistleblowing*, namun saat retaliasi yang mungkin diterima oleh individu tersebut lemah maka akan terjadi peningkatan dalam kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing* (Liyanarachchi dan Newdick, 2009). *Whistleblower* akan mempertimbangkan bentuk, konsekuensi, dan besarnya kekuatan retaliasi yang mungkin diterima saat melakukan *whistleblowing* (Arnold dan Ponemon, 1991) sehingga saat kekuatan retaliasi yang mungkin diterima kuat, akan membuat individu tersebut lebih memilih diam daripada mengungkapkan kecurangan atau penyimpangan yang mereka ketahui.

H3: Retaliasi berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Rasa Bersalah, Rasa Malu, dan *Whistleblowing*

Rasa bersalah dan rasa malu merupakan bentuk dari *self-conscious emotion*, yaitu emosi yang dapat menimbulkan refleksi diri maupun evaluasi diri. Rasa bersalah dan rasa malu dapat menjadi barometer emosi moral yang menyediakan *feedback* yang cepat dan tepat pada keberterimaan secara sosial dan moral di kehidupan. Ketika individu melakukan kesalahan atau pelanggaran maka akan timbul perasaan bersalah dan malu dengan sendirinya. Dengan begitu, *self-conscious emotion* memiliki pengaruh yang kuat dalam pemilihan moral dan perilaku dengan menyediakan umpan balik mengenai perilaku yang diantisipasi maupun yang sesungguhnya (Tangney, 2007).

Rasa bersalah diartikan sebagai suatu penyesalan, dengan rasa pertanggungjawaban dari dalam diri untuk melakukan tindakan perbaikan seperti pengungkapan atau permintaan maaf, penyesalan mendalam, serta penyalahan diri sendiri (Wells dan Jones, 2000; Connor, 2001). Perasaan dan tindakan tersebut akan timbul dari situasi dan hubungan khusus terkait dengan pelanggaran atau *wrongdoing* (Kim, 2010).

Sejalan dengan hal itu, Eisenberg (2000) menyatakan individu akan merasa bersalah saat melakukan perbuatan tidak etis yang kemudian cenderung untuk bertanggung jawab dan memperbaiki perilakunya hingga memiliki pemikiran untuk menghukum diri sendiri. Rasa bersalah akan menimbulkan kesedihan serta penyesalan, sehingga terdapat dorongan untuk memperbaiki kesalahan agar dapat mengurangi perasaan negatif dalam diri mereka, serta menghilangkan rasa terhina ataupun terancam atas perilaku tidak etis tersebut (Leith dan Baumeister, 1998; Tangney, 1991).

Rasa bersalah memprediksi pendekatan tentang tanggapan dalam memperbaiki kerusakan yang terjadi karena peristiwa yang menyebabkan timbul rasa bersalah, serta beberapa studi menunjukkan bahwa rasa bersalah berhubungan dengan keinginan untuk mengungkapkan, meminta maaf, atau menebus suatu *wrongdoing* (Tangney *et. al.*, 1996). Salah satu media dalam melakukan koreksi tersebut dapat melalui *whistleblowing*. Dalam penelitian Larasati (2015), secara empiris terbukti bahwa dengan melakukan *whistleblowing*, beban psikologis yang ditanggung individu karena rasa bersalah akan berkurang bahkan hilang.

Berkebalikan dengan rasa bersalah, bentuk emosi negatif, yaitu rasa malu akan memberikan dampak yang berbeda terkait dengan keputusan untuk berperilaku etis (Tangley, 1991; Tangley *et al.*, 1998, 2007; Leary, 2007). Tangney *et al.* (1996) mendefinisikan rasa malu sebagai ungkapan kekesalan yang muncul akibat individu melakukan ataupun mengetahui perilaku tidak etis dengan cara menyalahkan diri sendiri atau menganggap diri mereka buruk (Leary, 2007). Karena perilaku tidak etis membuat malu dan memungkinkan mereka dikucilkan atau dihina oleh individu lain.

Kim (2010) menyatakan bahwa rasa malu timbul secara tidak langsung berkaitan dengan diri sendiri, evaluasi, dan standar menurut orang lain. Individu yang merasa malu akan mencoba mengevaluasi dirinya menggunakan terminologi seperti apa standar ideal mereka. Individu dengan rasa malu sangat memikirkan tentang hubungan dengan individu lain, yaitu bagaimana dan apa yang dipikirkan oleh individu lain terhadap mereka. Dengan begitu, rasa malu juga membuat sikap negatif bagi diri

sendiri (Kim, 2010; Leith dan Baumeister, 1998).

Dibandingkan dengan melakukan tindakan perbaikan, rasa malu lebih bersifat untuk mendorong individu agar bersembunyi, hilang, atau melarikan diri (Tangney, 1995). Rasa malu dalam pendapat psikologis dirasa lebih membebani jika dibandingkan dengan rasa bersalah. Hal ini dikarenakan, individu tersebut merasa akan terjadi penyerangan terhadap diri mereka (Tangney, 1995; Leith dan Baumeister, 1998). Dengan begitu, individu yang memiliki rasa malu akan cenderung diam dan menutupi perilaku tidak etis yang mungkin dilakukan atau diketahui oleh dirinya, sehingga perilaku tidak etis hanya dibiarkan saja (Leith dan Baumeister, 1998).

Individu dengan rasa malu sangat sensitif dengan penilaian yang mungkin diberikan individu lain, sehingga ia akan cenderung untuk menghindari sorotan pada dirinya saat melakukan atau mengetahui adanya perilaku tidak etis ataupun *wrongdoing* serta akan mencari cara untuk memberikan keamanan bagi diri sendiri.

H4: Rasa Bersalah berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

H5: Rasa Malu berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

3. METODA PENELITIAN

Desain, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini bersifat studi empiris karena hipotesis penelitian ini diuji secara kuantitatif dan ditujukan untuk generalisasi hasil penelitian (Cooper dan Schindler, 2011).

Penelitian ini dilakukan dengan metoda survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang sesuai dengan tujuan dari penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di lingkungan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini didasarkan pada Central Limit Theorema. Berdasarkan Central Limit Theorema, jumlah sampel untuk mencapai kurva normal minimal 30 responden (Mendenhall, Beaver, dan Beaver, 2011).

Sebelum menyebar kuesioner kepada responden yang sebenarnya peneliti melakukan uji coba (*pilot test*). Hal ini ditujukan untuk melihat sejauh mana responden memahami isi dari kuesioner penelitian ini. *Pilot test* dalam penelitian ini ditujukan kepada para mahasiswa Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada.

Pengukuran Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *reward*, penalaran moral, retaliasi, emosi negatif (rasa bersalah dan rasa malu), dan kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*. Penelitian ini menggunakan lima poin skala Likert (*Likert scale*) untuk mengukur respon sampel terhadap enam variabel penelitian.

Pengukuran variabel *reward* menggunakan instrumen yang diadaptasi dari penelitian Xu dan Ziegenfuss (2008) dan terdiri dari 4 pernyataan. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengadaptasi serta mengembangkan kembali instrumen tersebut agar sesuai dengan metoda yang digunakan (survei) dan disesuaikan kembali dengan kondisi nyata yang ada di Indonesia.

Dalam penelitian ini penalaran moral diukur dengan menggunakan *Defining Issue Test* (DIT), menggunakan instrumen yang

dikembangkan oleh Welton *et al.* (1994), dengan mengikuti pola instrumen DIT dari Rest (1979). Instrumen tersebut juga telah digunakan dalam penelitian Liyanarachchi dan Newdick (2009). Partisipan diminta untuk mengevaluasi pernyataan pada lima skala likert (1= sangat tidak penting, 2= tidak penting, 3= cukup penting, 4= penting, 5= sangat penting) dan mengisi pada kolom yang telah disediakan.

Pengukuran variabel retaliasi dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang diadaptasi dari penelitian Arnold dan Ponemon (1991) dan digunakan serta dikembangkan kembali oleh Liyanarachchi dan Newdick (2009). Instrumen terkait variabel retaliasi terdiri dari 10 pernyataan.

Pengukuran variabel rasa bersalah dan rasa malu dalam penelitian ini menggunakan *Guilt and Shame Proneness Scale* (GASP) yang diadopsi dari Cohen *et al.* (2011). Tujuan peneliti mengukur rasa bersalah dan rasa malu dengan menggunakan GASP karena dapat mendeteksi kecenderungan individu terkait dengan pengambilan keputusan etis (Cohen *et al.*, 2011). *Guilt and Shame Proneness Scale* (GASP) terdiri dari 16 item pertanyaan. *Guilt and Shame Proneness Scale* (GASP) mencakup dua pengukuran yaitu untuk mengukur rasa bersalah dan rasa malu.

Pengukuran variabel *whistleblowing* dalam penelitian ini mengadaptasi instrumen kasus yang dirumuskan oleh Schultz *et al.* (1993) dan ditunagkan dalam 4 pernyataan. Responden diminta untuk menilai variabel *reward*, retaliasi, rasa bersalah, rasa malu, dan kecenderungan melakukan *whistleblowing* dengan skala Likert lima poin (1= sangat tidak mungkin, 2= mungkin, 3= cukup mungkin, 4= mungkin, 5= sangat mungkin).

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hipotesis diuji melalui sebuah pengujian dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Jika diperoleh nilai signifikansi $< 0,05$, maka hipotesis diterima.

Persamaan regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$WB = a + \beta1.RW + \beta2.PM + \beta3.RT + \beta4.RS + \beta5.RM + \epsilon$$

Notasi :

WB = Kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*

a = Konstanta

$\beta1.RW$ = Koefisien (*Reward*)

$\beta2.PM$ = Koefisien (Penalaran Moral)

$\beta3.RT$ = Koefisien (Retaliasi)

$\beta4.RS$ = Koefisien (Rasa Bersalah)

$\beta5.RM$ = Koefisien (Rasa Malu)

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden yang dipilih oleh peneliti ialah karyawan tetap pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Yogyakarta. Peneliti menyerahkan kuesioner dimulai sejak tanggal 21 Desember 2016 dan melakukan pengambilan kuesioner secara keseluruhan pada tanggal 04 Januari 2017. Jumlah dan rincian penyebaran kuesioner serta tingkat respon, dan karakteristik responden secara ringkas ditunjukkan ddalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner disebar	70
Jumlah kuesioner kembali	68
Jumlah kuesioner yang tidak dapat digunakan	(4)
Jumlah kuesioner yang dapat digunakan	64
Tingkat Respon	97,14%

Tabel 4.2 Karakteristik Demografis Responden

	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	35
	Perempuan	29
	64	100
Usia	20-30 tahun	10
	31-40 tahun	15
	40-50 tahun	22
	>50 tahun	17
		64
Lama Bekerja	1-10 tahun	18
	11-20 tahun	17
	20-30 tahun	20
	>30 tahun	9
		64
Pendidikan Terakhir	D3	8
	S1	39
	S2	2
	Lainnya	15
		64

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden ialah laki-laki sebanyak 35 orang (54,7%), sedangkan responden perempuan sebanyak 29 orang (45,3%). Pengelompokan responden dari segi usia dibagi ke dalam empat kelompok, namun yang menjadi mayoritas responden ialah yang berusia diantara 40-50 tahun sebanyak 22 orang (34,4%). Selanjutnya, mayoritas

responden memiliki pengalaman bekerja selama 20-30 tahun, yaitu sebanyak 20 orang (31,3%). Pendidikan terakhir responden didominasi oleh tingkat strata satu (S1) dengan jumlah responden 39 (60,9%).

Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif (N=64)

Variabel	Rata-rata	Deviasi Standar	Modus	Min.	Maks.
<i>Whistleblowing</i>	3,9375	0,85681	4,50	1,25	5,00
<i>Reward</i>	3,7383	0,93055	4,00	1,50	5,00
Penalaran Moral	3,8728	0,78074	3,00	1,33	5,00
Retaliasi	2,9328	1,01919	2,00 ^a	1,20	5,00
Rasa Bersalah	3,9686	0,85733	4,00	1,63	5,00
Rasa Malu	3,5450	0,91126	3,00	1,00	5,00

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,687
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3,339E3
	df	1035
	Sig.	0,000

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>N of Items</i>	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Whistleblowing</i>	4	0,921	Reliabel
<i>Reward</i>	4	0,948	Reliabel
Penalaran Moral	12	0,971	Reliabel
Retaliasi	10	0,968	Reliabel
Rasa Bersalah	8	0,936	Reliabel
Rasa Malu	8	0,902	Reliabel

Statistik Deskriptif

Tabel 4.3 menyajikan respon nilai rata-rata, deviasi standar, modus, dan minimal serta maksimal untuk item pertanyaan per variabel dalam instrumen penelitian. Salah satunya, Nilai rata-rata pada variabel *whistleblowing* berada pada angka 3,9375 serta memiliki nilai deviasi standar sebesar 0,85681 yang berarti bahwa jawaban responden berada diantara

kategori cukup mungkin dan sangat mungkin. Nilai modus atau jawaban yang paling sering muncul pada variabel *whistleblowing* ialah 4,50 dengan nilai minimum 1,25 dan nilai maksimum 5,00.

Uji Validitas

Validitas dalam penelitian ini diuji menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*

dengan ketentuan bahwa apabila nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) diatas 0,5 dan nilai signifikansi dibawah 0,5 maka item pertanyaan dapat dinyatakan valid. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai KMO MSA sebesar $0,687 > 0,5$, serta nilai *Bartlett's Test* memiliki nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,5$, hal tersebut menyatakan bahwa analisis faktor dapat dilakukan dan dilanjutkan.

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji statistik yang kemudian melihat besarnya nilai *Cronbach's Alpha* untuk setiap konstruk. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa setiap konstruk harus memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ agar dapat dikatakan reliabel. Dengan demikian, dari tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan dalam instrumen penelitian telah memenuhi syarat, baik validitas maupun reliabilitas sehingga dapat digunakan dalam analisis data lebih lanjut.

Uji Normalitas Data

Uji normalitas pada model penelitian ini menggunakan teknik uji *Kolmogorov-Smirnov*. Data yang terdistribusi normal ditentukan dengan nilai signifikansi lebih dari 0,05. Tabel 4.7 menunjukkan nilai uji normalitas yang dihasilkan dalam penelitian ini.

Nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0,681 serta memiliki probabilitas $0,743 > 0,05$, menunjukkan bahwa data residual dalam penelitian ini telah terdistribusi secara normal sehingga pengujian dapat dilanjutkan.

Uji Multikolinearitas

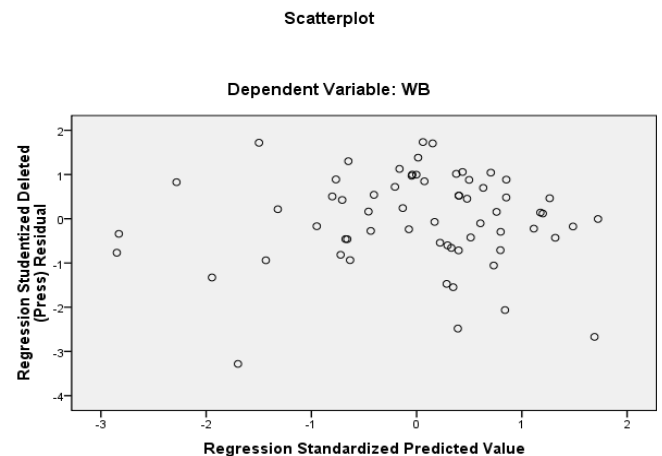
Tujuan dari uji multikolinieritas ialah untuk memastikan di dalam model regresi tidak

ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai VIF < 10 serta nilai toleransi $> 0,1$. Hasil tersebut menyimpulkan bahwa tidak terjadi adanya multikolonieritas antarvariabel independen yang digunakan dalam model regresi di penelitian ini.

Uji Heterokedastisitas

Pengujian heterokedastisitas ditujukan untuk menguji kemungkinan terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya dalam sebuah model regresi. Hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini ditunjukkan dalam gambar 4.1 berikut.

Gambar 4.1 Hasil Uji Heterokedastisitas



Dari gambar *scatterplot* di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, sebaran data tidak membentuk suatu pola tertentu, serta penyebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian, hasil tersebut menyimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya unsur heterokedastisitas sehingga model regresi ini dapat digunakan dalam penelitian.

Tabel 4.7 Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		64
Normal Parameters ^a	Mean	1
	Std. Deviation	0,59314648
Most Extreme Differences	Absolute	0,085
	Positive	0,054
	Negative	-0,085
Kolmogorov-Smirnov Z		0,681
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,743
a. Test distribution is Normal.		

Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
<i>Reward</i>	0,767	1,304
<i>Penalaran Moral</i>	0,663	1,508
Retaliasi	0,852	1,173
Rasa Bersalah	0,720	1,389
Rasa Malu	0,974	1,027

Uji F (*Goodness of Fit*)

Uji F merupakan sebuah pengujian model regresi secara keseluruhan. Pada tabel 4.9 berikut ini, ketepatan fungsi regresi dapat dilihat dari nilai signifikansi F yang harus lebih kecil dari 0,05, serta besarnya nilai F_{hitung} harus di atas nilai F_{tabel} . Dari tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} model di atas sebesar 12,605, sedangkan nilai F_{tabel} 2,37 maka $F_{hitung} > F_{tabel}$. Selain itu, nilai probabilitasnya ialah 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tepat serta dapat digunakan untuk memprediksi variabel-variabel dalam kecenderungan untuk melakukan *whistleblowing*.

Koefisien Determinasi

Besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari persentase koefisien determinasi. Dalam penelitian ini, tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar 0.521 atau 52,1%. Hal ini mengartikan bahwa variabel *reward*, penalaran moral, retaliasi, rasa bersalah dan rasa malu memberikan kontribusi terhadap kecenderungan melakukan *whistleblowing* sebesar 52,1%, sedangkan sisanya sebesar 47,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 4.9 Hasil Uji F dan Koefisien Determinasi

F hitung	F tabel	R ²	<i>Adjusted R</i> ²	Sig.	Kesimpulan
12,605	2,37	0,521	0,479	0,000	Model Fit

Tabel 4.10 Hasil Uji t Regresi Berganda

Variabel	Koef. Regresi	t hitung	t tabel	Sig.	Kesimpulan
Konstanta	1,170				
<i>Reward</i>	0,200	2,095	1,671	0,041	H1 terdukung
Penalaran moral	0,281	2,291	1,671	0,026	H2 terdukung
Retaliasi	-0,183	-2,214	1,671	0,031	H3 terdukung
Rasa Bersalah	0,316	2,951	1,671	0,005	H4 terdukung
Rasa Malu	0,061	0,701	1,671	0,486	H5 tidak terdukung

Reward

Hipotesis satu (H1) dalam penelitian ini ialah “*Reward* berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.” Dari hasil uji t, diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta tingkat signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis satu terdukung. Nilai t pada variabel *reward* sebesar $2,095 > 1,671$ dengan signifikansi 0,041 (lihat pada tabel 4.10). Nilai tersebut mendukung H1 bahwa *reward* memiliki pengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*. Adanya *reward* akan membuat kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing* menjadi lebih besar.

Hasil dari pengujian H1 dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Xu dan Ziegenfuss (2008), yaitu secara empiris terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antara *reward system* dengan kecenderungan seseorang dalam mengungkapkan *wrongdoing*. Selain itu, hasil ini juga mendukung hasil penelitian Putri (2012) tentang keefektifan *reward model* pada jalur *non-anonymous* sehingga mendorong tindakan *whistleblowing*.

Penalaran Moral

Hipotesis dua (H2) dalam penelitian ini ialah “*Penalaran moral* berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.” Dari hasil uji t, diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta tingkat signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis dua terdukung. Nilai t pada variabel *penalaran moral* sebesar $2,291 > 1,671$ dengan signifikansi 0,026 (lihat pada tabel 4.10). Nilai tersebut mendukung H2 bahwa *penalaran moral* memiliki pengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*. Tingkat *penalaran moral* individu yang lebih tinggi memiliki kecenderungan melakukan tindakan *whistleblowing* lebih tinggi.

Hasil dari penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa individu dengan *penalaran moral* yang lebih tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi dalam melakukan tindakan *whistleblowing* daripada individu yang *penalaran moralnya* lebih rendah (Liyanarachchi dan Newdick, 2009; Xu dan

Ziegenfuss, 2008; Arnold dan Ponemon, 1991; Ponemon dan Gabhart, 1990; Brabeck, 1984).

Retaliasi

Hipotesis tiga (H3) dalam penelitian ini ialah “Retaliasi berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.” Dari hasil uji t, diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta tingkat signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis tiga terdukung. Nilai t pada variabel retaliasi sebesar $-2,214 > 1,671$ dengan signifikansi 0,031 (lihat pada tabel 4.10). Nilai tersebut mendukung H3 bahwa retaliasi memiliki pengaruh negatif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*. Saat individu mengalami retaliasi yang tinggi di lingkungan kerja maka akan membuat kecenderungan untuk melakukan *whistleblowing* semakin rendah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kekuatan retaliasi secara empiris berpengaruh negatif terhadap kemungkinan individu dalam melakukan *whistleblowing* (Liyanarachchi dan Newdick, 2009; Elias, 2008; Parmerlee *et al.*, 1982). Dengan begitu, seorang *whistleblower* sebelum mengungkapkan sebuah kecurangan akan cenderung menganalisis kemungkinan bentuk dan besarnya retaliasi yang akan diterima.

Rasa Bersalah

Hipotesis empat (H4) dalam penelitian ini ialah “Rasa bersalah berpengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.” Dari hasil uji t, diketahui bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta tingkat signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis empat terdukung. Nilai t pada variabel rasa bersalah sebesar $2,951 > 1,671$ dengan signifikansi 0,005 (lihat pada tabel 4.10). Nilai tersebut mendukung H4 bahwa rasa bersalah memiliki pengaruh positif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*. Perasaan bersalah dalam diri individu saat melakukan atau mengetahui adanya *fraud* atau *wrongdoing*

membuat kecenderungan mereka untuk melakukan *whistleblowing* lebih tinggi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Larasati (2015), bahwa secara empiris perasaan bersalah berpengaruh besar terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*. Individu menilai bahwa *whistleblowing* merupakan salah satu bentuk tindakan beretika yang dapat memberikan jalan bagi mereka untuk menebus kesalahan yang pernah dibuat (Leith dan Baumeister, 1998). Hasil dari penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa rasa bersalah dapat memberikan dorongan positif dalam kecenderungan melakukan *whistleblowing*.

Rasa Malu

Hipotesis lima (H5) dalam penelitian ini ialah “Rasa malu berpengaruh negatif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.” Dari hasil uji t, diketahui bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ serta tingkat signifikansi $< 0,05$ maka hipotesis lima tidak terdukung. Nilai t pada variabel rasa malu sebesar $0,701 < 1,671$ dengan signifikansi 0,486 (lihat pada tabel 4.10). Nilai tersebut tidak mendukung H5 bahwa rasa malu memiliki pengaruh negatif terhadap kecenderungan individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Hasil penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa rasa malu mengarahkan secara tidak langsung kepada perilaku *whistleblowing* (Kim, 2010; Leith dan Baumeister, 1998; Tangney, 1995). Namun, hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Larasati (2015). Rasa malu tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan dalam hubungannya dengan tindakan *whistleblowing*. Hipotesis ini tidak

terdukung dimungkinkan karena tingginya standar moral yang dimiliki individu. Standar moral akan mendorong individu untuk tetap melakukan *whistleblowing* sehingga rasa malu dalam diri mereka dapat ditekan

Selain itu, kemungkinan instrumen variabel rasa malu yang digunakan kurang tepat diterapkan dalam penelitian ini. Instrumen yang diadaptasi dari penelitian Cohen (2011) didasarkan pada budaya barat, hal tersebut dapat berbeda pemahaman pada responden dengan budaya Asia. Kemudian, pertanyaan dalam instrumen yang telah diterjemahkan tersebut mungkin tidak menangkap atau hanya secara implisit menunjukkan arti dari rasa malu di dalam kuesioner.

5. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Secara empiris, hasil dari penelitian ini memberikan bukti bahwa *reward*, penalaran moral, retaliasi, dan rasa bersalah memiliki pengaruh signifikan terhadap kecenderungan individu dalam melakukan *whistleblowing*, sedangkan rasa malu tidak terbukti karena dimungkinkan saat individu memiliki standar moral yang tinggi maka akan mendorong individu untuk tetap melakukan *whistleblowing* sehingga rasa malu dalam diri dapat ditekan. Selain itu, kemungkinan instrumen tidak dapat menangkap arti rasa malu sehingga terjadi ketidakpahaman bagi responden dikarenakan kuesioner diadopsi dari lingkungan budaya yang berbeda..

Penelitian ini memberikan hasil sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya, namun perlu dipertimbangkan kembali keterbatasan seperti obyek yang ditentukan dalam penelitian ini hanya satu sehingga subyek yang

digunakan tidak terlalu besar, yaitu hanya karyawan tetap pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Yogyakarta. Selain itu, dimungkinkan terjadi ketidakpahaman responden saat mengisi kuesioner karena penyebaran kuesioner tanpa bertemu langsung dengan responden.

Penelitian selanjutnya diharapkan memperluass obyek penelitian agar hasilnya lebih dapat digeneralisasi. Hal tersebut dapat mempertimbangkan budaya organisasi serta memberi kriteria responden, yaitu yang memiliki kemungkinan lebih besar untuk melakukan *whistleblowing* seperti manajemen tingkat atas di organisasi.

Variabel lain yang terkait dengan kecenderungan melakukan *whistleblowing* dapat pula ditambahkan pada penelitian selanjutnya seperti, jenis pertimbangan keuangan lain, tingkat loyalitas, atau jenis emosi negatif lain.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan literatur serta memberikan kontribusi bagi penelitian sebelumnya terkait dengan faktor motivasional dalam melakukan *whistleblowing*. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam mengembangkan sistem *whistleblowing* guna pencegahan terjadinya *fraud* ataupun *wrongdoing* dengan mempertimbangkan nilai etika di dalamnya. Implikasi terakhir, bagi regulator, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan guna pengembangan peraturan yang secara khusus mengatur hal yang terkait dengan *whistleblowing*.

Referensi

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control System* (11th ed.). Boston: McGraw Hill.
- Arnold, D. F., & Ponemon, L. A. (1991). Internal Auditors Perceptions of Whistle Blowing and the Influence of Moral Reasoning: An Experiment, *Auditing. A Journal of Practice and Theory* 10, pp. 1–15.
- Association of Certified Fraud Examiners. (2016). *Report to The Nations - On Occupational Fraud and Abuse*. Association of Certified Fraud Examiners, Inc.
- Blenkinsopp, J., & Edwards, M. S. (2008). On Not Blowing The Whistle: Quiescent Silence as An Emotion Episode. *Emerald Group Publishing / JAI Press*.
- Brabeck, M. (1984). Ethical Characteristics of Whistle Blowers. *Journal of Research in Personality*, 18, pp. 41-53.
- Cohen, T. R., Wolf, S. T., Panter, A. T., & Insko, C. A. (2011). Introducing the GASP scale: A new measure of guilt and shame proneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 947–966.
- Connor, S. (2001). The Shame of Being a Man. *Textual Practice*, pp. 211-230.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *The Academy of Management Review*, 10, pp. 823-836.
- Dworkin, T. M. (2007). SOX and Whistleblowing. *Michigan Law Review*. 105(8). pp 1757–1780.
- Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2010, December). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *The Journal of Finance*, 65 (6), 2213-2253.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). *Deciding To Speak Up or To Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence*. Bingley: Emerald Press.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, Regulation, and Moral Development. *Annual Review of Psychology*, 51, pp. 665-697.
- Elias, R. (2008). Auditing Students Professional Commitment and Anticipatory Socialization and Their Relationship to Whistleblowing. *Managerial Auditing Journal*, 23, pp. 283-294.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behaviour and Management* (2nd ed.). Richard Irwin, Homewood.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Online (KBBI). (2012). Diakses September 2016, dari <http://kbbi.web.id/> pukul 09.23.
- Kaplan, E. S., Pany, K., Samuels, J., & Zhang, J. (2012). An Examination of Anonymous and Non-anonymous Fraud Reporting Channels. *Advance in Accounting*, 28, pp. 88-95.
- Kim, Y. T. (2010). An Understanding of Shame and Guilt: Psycho-Socio-Spiritual Meaning. *Torch Trinity Journal*, pp. 218-232.
- Kohlberg, L. (1969). “Stage and Sequence: The Cognitive-Developmental Approach to Socialization”. In *Handbook of*

- Socialization: Theory in Research*, Ed. D.A. Goislin. Boston: Houghton Mifflin.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education.
- Larasati, M. (2015). *Pengaruh Penalaran Moral, Retaliasi Dan Emosi Negatif Terhadap Kecenderungan Individu Untuk Melakukan Whistleblowing (Tesis)*. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Leary, M. R. (2007). Motivational and Emotional Aspects of the Self. *Annual Review of Psychology*, pp. 317–344.
- Leith, K. P., & Baumeister, R. F. (1998). Empathy, Shame, Guilt, and Narratives of Interpersonal Conflicts: Guilt-prone People Are Better at Perspective Talking. *Journal of Personality*.
- Liyanarachchi, G., & Newdick, C. (2009). The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistle-Blowing: New Zealand Evidence. *Journal of Business Ethics*, 89(1), pp. 37-57.
- Mendelhall, W., Beaver, R. J., & Beaver, B. M. (2011). *Introduction to Probability and Statistics* (14th ed.). Cengage Learning.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2002). What Makes Whistleblowers Effective? Three Field Studies. *Human Relations*, 55(4), pp. 455–479.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2005). Standing up or standing by: What predicts blowing the whistle on organizational wrongdoing? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, pp. 95-136.
- Myyry, L. (2003). *Components of Morality*. Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985, February). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, pp. 1-16.
- Parmerlee, M. A., Near, J. P., & Jensen, T. C. (1982). Correlates of Whistle-Blowers' Perceptions of Organizational Retaliation. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 17-34.
- Patel, C. (2003). Some Cross Cultural Evidence on Whistle-blowing as an Internal Control Mechanism. *Journal of International Accounting Research*.
- Ponemon, L. A. (1994). Comments - Whistleblowing as an Internal Control Mechanism: Individual and Organizational Considerations. *Auditing: A Journal of Practice ad Theory*, pp. 118-30.
- Ponemon, L. A., & Gabhart, D. R. (1990). Auditor Independence Judgements: A Cognitive-Developmental Model and Experimental Evidence. *Contemporary Accounting Research*, 7(1), pp. 227-251.
- Putri, C. M. (2012). The Examination of Reporting Channel Under Structural and Reward Model of Whistleblowing: An Experimental Approach. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 15(3).
- Rest, J. (1979). *Development in Judging Moral Issues*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Rona, I. J. (2011, April). The Whistleblower Perspective: Why They Do It, and Why We Need Them. Diambil kembali dari <http://www.greenellp.com/> pada tanggal 23 Agustus 2016 pukul 10.32.
- Schmidt, M. (2005). 'Whistle Blowing' Regulation and Accounting Standards Enforcement in Germany and Europe - An Economic Perspective. *International Review of Law and Economics*, 25.

- Schultz, J. J., Johnson, D. A., Morris, D., & Dyrnes, S. (1993). An Investigation of the Reporting of Questionable Acts in an International Setting. *Journal of Accounting Research*, pp. 75-103.
- Semendawai, A. H., Santoso, F., Wagiman, W., Omas, B. I., Susilaningtias, & Wiryawan, S. M. (2011). *Memahami Whistleblower*. Jakarta, Indonesia: Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK).
- Surat Edaran Mahkamah Agung (SEMA) Nomor 4 Tahun 2011.
- Tangney, J. (1991). Moral affect: The Good, The Bad, and The Ugly. *Journal of Personality and Social Psychology*, pp.598–607.
- Tangney, J. P. (1995). Shame and guilt in interpersonal relationships. In J. P. Tangney and K. W. Fischer (Eds.), *Self-Conscious Emotions: The Psychology of Shame, Guilt, Embarrassment, and Pride*. New York: Guilford. pp. 114-390
- Tangney, J. P. (1995). Recent Empirical Advances in the Study of Shame and Guilt. *American Behavioral Scientist* , pp.1132-1145.
- Tangney, J. P., Niedenthal, P.M., & Barlow, D.H.. (1998). Are Shame and Guilt Related to Distinct Self Discrepancies? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (1), pp. 256–268.
- Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are Shame, Guilt and Embarrassment Distinct Emotions? *Journal Personal Social Psychology*, 70.
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral Emotions and Moral Behaviour. *Annual Review of Psychology*.
- The Institute of Internal Auditors. (2009). *Internal Auditing And Fraud. IPPF - Practice Guide*. USA.
- UU No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban.
- Wells, M., & Jones, R. (2000). Childhood Parentification and Shame Proneness: A Preliminary Study. *The American Journal of Family Therapy*, 28, pp. 19-27.
- Welton, R. E., Davis, J. R., & LaGrone, M. (1994). Promoting the Moral Development of Accounting Graduate Students: An Instructional Design and Assessment. *International Journal*, 3 (1), pp. 35-50.
- Xu, Y., & Ziegenfuss, D. E. (2008, June). Reward Systems, Moral Reasoning, and Internal Auditors' Reporting Wrongdoing. *Journal of Business and Psychology*, 22, pp. 323-331.
- Yeoh, P. (2014). Whistleblowing: Motivations, Corporate Self-Regulation, and The Law. *Journal of Law and Management*, 56, pp. 459 - 474.