

PREDIKSI *WHISTLEBLOWING*: PERAN ETIKA, FAKTOR ORGANISASIONAL DAN FAKTOR KONTEKSTUAL

Priyastiwi

Prodi Akuntansi STIE Widya Wiwaha Yogyakarta
Email: priyastiwi@yahoo.co.id

Abstract

This paper seeks to identify and discusses the factors that affect an organization's internal whistleblowing intentions related to ethics. This paper integrates the individual variable which are ethical judgment and the intensity of the moral; organizational variable that support the organizations; and situational variables, such as the status of wrongdoers, the possibility of retaliation, and tolerance of dissent; that is expressed in a group of theoretical propositions, which is used to develop a frame of thoughts in the study. This paper attempts to provide useful knowledges on how individuals form the intention of reporting and how ethical values can affect these intentions, thus, it will be able to provide a contribution for a further understanding of the phenomena associated with an ethical whistleblowing. The purpose of this paper is to provide a general discussion about the decision-making process of internal whistleblowing along with an overview of the ethical element that is reflected in the psychological, situational and organizational characteristics. Through a theoretical model, based on the existing literature, it indicates that whistleblowing is a very complex phenomenon resulted from an interaction of situational, organizational and individual factors. The complexity of the phenomenon depends not only on the various factors that affect whistleblowing, but also related to the attitudes toward the ethical judgment and moral intensity. Whistleblowing behavior is embedded in a social context, so it can vary according to the values, beliefs and certain social norms. Factors that may inhibit the whistleblowing behavior is a violation of the personal relationship between employee and employer, aversion to conflict, and interpersonal relations. The passivity of the employees can weaken the relationship between whistleblowing attitudes and whistleblowing intentions, therefore, it causes the observer to not disclose the information. Specifically, organizations must improve the legitimacy of an internal whistleblowing and take actions that can reduce the fear of retaliation, increase the perceived support and easily identify the actions and behaviors that must be reported. By expanding the knowledge of the phenomenon and discussing the aspects and its implications, hence, it may encourage any debates on the topic and encourage organizations to rethink their policies and strategies for whistleblowing decision making.

Keywords: *whistleblowing*

PENDAHULUAN

Pengungkapan oleh anggota organisasi tentang praktik tidak bermoral dan tidak sah kepada orang atau lembaga yang mungkin dapat mempengaruhi tindakan biasanya disebut pengungkapan rahasia (*whistleblowing*). Sebagai suatu fenomena, *whistleblowing* telah dipelajari sejak 1980-an, tetapi penelitian dan perdebatan tentang topik ini terjadi dalam dekade terakhir

karena munculnya penipuan perusahaan besar. Meskipun demikian, hasil penelitian masih terbatas dengan temuan yang tidak konsisten (Vadera, Aguilera, & Caza, 2009), sehingga banyak aspek dari keputusan untuk *whistleblowing* yang belum diketahui. Fakta bahwa *whistleblowing* adalah fenomena kompleks dengan implikasi psikologis,

organisasi, sosial dan hukum dapat menjelaskan beberapa kekurangan penelitian. Demikian pula, sifat sensitif dari *whistleblowing* menimbulkan hambatan metodologi, sehingga menyulitkan bagi para peneliti untuk mengeksplorasi anteseden yang mempengaruhi *whistleblowing*.

Kecurangan yang terjadi dalam perusahaan telah menjadi perhatian dalam literatur akademik. Hal ini disebabkan bahwa penipuan perusahaan menimbulkan kerugian yang mencapai lebih dari 5% dari pendapatan organisasi di seluruh dunia (T. M. Dworkin, 2007). Kerugian ini belum termasuk biaya yang dikeluarkan untuk audit. Meskipun, penelitian telah secara konsisten menunjukkan bahwa audit adalah cara yang paling efektif untuk mendeteksi penipuan dan malpraktek, namun banyak peneliti yang ingin mengetahui bagaimana auditor melakukan analisis untuk menemukan kecurangan. Sebagai contoh, skandal besar seperti kasus Enron dan Worldcom menyebabkan karyawan memutuskan untuk mengungkap praktik organisasi mereka.

Selain itu, penelitian tentang *whistleblowing* sangat terkonsentrasi di negara-negara maju, terutama di Amerika Serikat (Near & Miceli, 2008a). Hal ini menimbulkan keraguan bahwa fenomena tersebut terkait dengan latar belakang hukum, ekonomi dan kelembagaan, terutama, untuk nilai-nilai budaya masing-masing negara (Near & Miceli, 1996). Akibatnya, generalisasi hasil penelitian *whistleblowing* membutuhkan investigasi lebih lanjut untuk diterapkan pada konteks lain. Pada kasus di Indonesia, beberapa aspek budaya, seperti jarak kekuasaan tinggi, ketidakpastian yang tinggi, hubungan interpersonal yang erat, keengganan untuk konflik, sikap penonton dan sifat afektif (Hofstede, 1991) dapat menghalangi *whistleblowing*. Oleh karena itu, fenomena *whistleblowing* mungkin tidak secara langsung dapat digeneralisasi untuk konteks Indonesia.

Beberapa studi telah berusaha untuk memastikan anteseden dan konsekuensi dari *whistleblowing*. Studi-studi tersebut biasanya berfokus pada tiga kategori umum faktor: yang berkaitan dengan organisasi, yang berhubungan

dengan individu dan yang berkaitan dengan situasi (Ahmad, 2011; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Secara khusus, sebagian besar peneliti telah sepakat bahwa faktor situasional dan organisasi memiliki pengaruh besar pada pengungkapan rahasia (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Model teoritis *whistleblowing* juga dikembangkan oleh Rest's (1986) empat teori komponen tindakan moral: kesadaran etika, pertimbangan etis, niat etis, dan perilaku etis. Keputusan untuk *whistleblowing* adalah perpanjangan dari penilaian moral individu mengenai aktivitas dipertanyakan yang disajikan dalam model Rest's (Finn, 1992). Penelitian tentang proses keputusan *whistleblower* mengemukakan bahwa seorang individu harus memiliki sensitivitas etika yang cukup untuk mengidentifikasi masalah moral dan kemudian harus memiliki kemampuan untuk membingkai masalah dan mengembangkan strategi untuk menanganinya. Berdasarkan kerangka Rest, *whistleblower* memiliki sikap untuk melaksanakan niat *whistleblowing* yang direncanakan. Namun, keputusan *whistleblowing* adalah keputusan sulit yang melibatkan proses yang kompleks (M. P. Miceli, 2004).

Dengan pertimbangan tersebut, makalah ini berusaha untuk mengidentifikasi dan mendiskusikan faktor-faktor yang mempengaruhi niat *whistleblowing* internal organisasi dikaitkan dengan etika. Makalah ini mengintegrasikan variable individual yaitu penilaian etika dan intensitas moral, variabel organisasi yaitu dukungan organisasi, dan variabel situasional yaitu status pembuat kesalahan, adanya kemungkinan pembalasan, dan toleransi terhadap kesalahan yang dinyatakan dalam selompok proposisi teoritis yang digunakan untuk mengembangkan kerangka berpikir dalam penelitian. Paper ini berusaha memberikan wawasan yang berguna tentang bagaimana individu membentuk niat pelaporan dan bagaimana nilai-nilai etika dapat mempengaruhi niat tersebut, sehingga memberikan kontribusi untuk pemahaman lebih lanjut dari fenomena *whistleblowing* dikaitkan etika. Selain itu artikel ini juga mempertimbangkan efek moderasi dukungan organisasi dan variabel situasional

yaitu status pembuat kesalahan, pembalasan dan sikap toleransi terhadap perbedaan.

KERANGKA TEORITIS

Model Teoritis

Makalah ini mengembangkan model teoritis yang mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi niat *whistleblowing* dan efek moderasi variabel organisasi dan situasional pada keputusan untuk *whistleblowing*. Berdasarkan Zhang et al (2009), makalah ini mengusulkan bahwa anteseden niat *whistleblowing*. Langkah pertama dimulai dengan evaluasi seseorang dari sisi etika memprediksi keputusan pelaporan kesalahan. Evaluasi dipengaruhi oleh penilaian etika individu dan intensitas moral individu. Hubungan antara penilaian *whistleblowing* dan niat *whistleblowing* dimoderatori oleh empat variabel, yaitu: takut pembalasan, status pelaku kesalahan, dukungan organisasi yang dirasakan dan toleransi terhadap perbedaan pendapat dalam organisasi. Dengan kata lain, itu berarti bahwa individu yang melakukan *whistleblowing* dapat memutuskan untuk tidak melaporkan jika mereka takut pembalasan, jika kesalahan dilakukan oleh anggota status yang tinggi dari organisasi, dan jika organisasi tidak mentolerir perbedaan pendapat dan tidak memberikan dukungan bagi anggotanya. Gambar 1 menyajikan model teoritis dan proposisi yang akan dijabarkan pada bagian berikutnya.

Konsep *Whistleblowing*

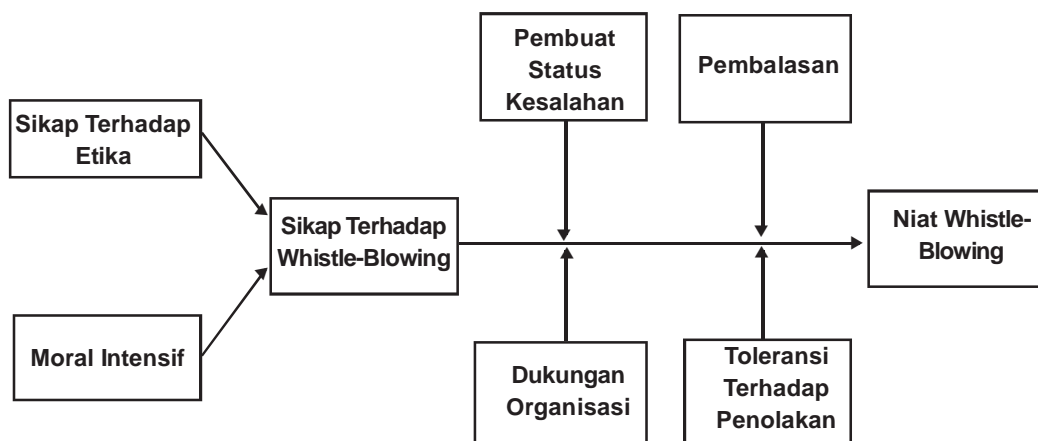
Whistleblowing didefinisikan sebagai pengungkapan oleh anggota organisasi tentang praktik ilegal, tidak bermoral atau tidak sah kepada orang-orang atau organisasi yang mungkin akan mampu mempengaruhi tindakan (Near & Miceli, 1985). Definisi yang lebih baru yang ditawarkan oleh Jubb (1999), yang menyatakan bahwa:

Whistleblowing adalah tindakan tidak wajib yang sengaja diungkapkan kepada publik dan dibuat oleh orang memiliki akses data atau informasi dari suatu organisasi, tentang tindakan tidak legal atau kesalahan yang dicurigai lainnya kepada entitas yang memiliki potensi untuk memperbaiki kesalahan tersebut.

Definisi Near dan Miceli (1985) mencakup pelaporan internal dan eksternal. Sedangkan definisi Jubb (1999) hanya menganggap pelaporan eksternal sebagai *whistleblowing* dengan alasan bahwa pengungkapan internal yang tidak melanggar kepercayaan organisasi. Namun, Near dan Miceli (1985) berpendapat bahwa kedua pelaporan internal dan eksternal merupakan proses *whistleblowing*. Sebagian besar penelitian telah mendukung pandangan yang terakhir (misalnya Dworkin & Baucus, 1998; H Park & Blenkinsopp, 2009)

Whistleblowing internal lebih disukai dari sudut pandang etika. Pelaporan kesalahan

Gambar 1: Model teoritis dan Proposisi



kepada pihak eksternal dapat menyebabkan kerusakan serius (H Park & Blenkinsopp, 2009) dan pelanggaran organisasi dan kontrak (Zhang, 2009). *Whistleblowing* internal, memungkinkan organisasi memperbaiki pelanggaran pribadi dan menghindari skandal publik. Sarbanes-Oxley Act of 2002 mendorong pengungkapan internal dengan mengembangkan saluran *whistleblowing* anonim (Moberly, 2006).

Beberapa penelitian meneliti bahwa tindakan *whistleblowing* adalah sesuai dengan misi, tujuan, nilai-nilai dan kode etik organisasi (Dasgupta & Kesharwani, 2010; W. Vandekerckhove, 2010; W. Vandekerckhove, & Commers, M. S. R., 2004). Dalam perspektif pengamat rasional, *whistleblowing* bertujuan untuk kepentingan diri mereka sendiri dan orang lain (J. P. Keenan, 1992; Keil, 2010; Near & Miceli, 1995). Whistleblower sebenarnya dimotivasi oleh imbalan intrinsik seperti perbaikan lingkungan kerja atau penyelesaian masalah yang dirasakan. Namun, whistleblower juga berupaya untuk mencapai keuntungan pribadi, seperti imbalan keuangan. Meskipun demikian, emosi dan ketakutan mungkin berperan dalam proses keputusan *whistleblowing* (Henik, 2008).

Whistleblowing juga dianggap sebagai perilaku prososial, seperti berniat untuk mendapatkan keuntungan orang lain (Dozier & Miceli, 1985; Near & Miceli, 2008a). Selain itu, *whistleblowing* mungkin juga merupakan perilaku antisosial, ketika dimotivasi oleh keinginan untuk membalas dendam dan dilakukan dengan maksud merugikan individu, kelompok atau organisasi (Near & Miceli, 1996). *Whistleblowing* tergantung pada peraturan sosial yang lebih luas (W. Vandekerckhove, 2010). Namun, ada kecenderungan untuk menyelidiki fenomena dari perspektif budaya tanpa berfokus pada perbedaan budaya dan internasional, yang dapat menghambat pemahaman yang lebih baik dari perilaku *whistleblowing* dan relevansinya pada pembuat kebijakan (Keenan, 2002; W. Vandekerckhove, 2010). Beberapa penelitian telah menganalisis fenomena dari perspektif lintas budaya, menggunakan kerangka budaya

Hofstede. Studi-studi ini telah biasanya dibandingkan kecenderungan *whistleblowing* di Amerika Serikat dan di negara-negara Asia, menyoroti adanya persepsi negatif dari *whistleblowing* (R. K Chiu, 2003; Zhang, 2009).

PENGEMBANGAN PROPOSISI

a. Penilaian Etika

Penilaian etika dapat didefinisikan sebagai evaluasi pribadi seseorang sejauh mana beberapa perilaku atau tindakan dikategorikan etis atau tidak etis (Sparks, 2010). Meskipun sederhana, penilaian etika merupakan proses yang sangat kompleks karena melibatkan berbagai komponen kognitif. Dalam arti luas, penilaian etika bagian dari persepsi individu tentang apakah perilaku adil, baik secara moral, bertindak benar dan dapat diterima (Randy K. Chiu, 2003). Penilaian etika pada situasi tertentu tidak cukup mempengaruhi mengambil keputusan *whistleblowing*. Dengan demikian, jika terdapat perilaku benar, adil dan dapat diterima secara moral, mungkin masih perlu pertimbangan untuk melaporkan perilaku tersebut. Di sisi lain, dengan mengevaluasi perilaku tidak etis, individu dapat mempertimbangkan melaporkannya, sehingga mendorong proses pengambilan keputusan *whistleblowing*. Hal ini bukan berarti bahwa penilaian etika langsung mempengaruhi niat *whistleblowing*. Perilaku tertentu tergantung pada pertimbangan lain, termasuk sikap individu terhadap perilaku ini (Ajzen, 2012). Orang yang berbeda dalam keyakinan tentang legitimasi dan pentingnya *whistleblowing* (Near & Miceli, 1995), maka akan bersikap berbeda dalam *whistleblowing*.

Penilaian etika dapat menyebabkan individu untuk melakukan sikap yang benar dalam melakukan *whistleblowing*. Penilaian etika dari situasi tertentu akan mempengaruhi sikap seseorang terhadap pengungkapan rahasia. Secara khusus, apabila individu melakukan pengamatan dianggap etis, maka *whistleblowing* sebagai hal yang benar untuk dilakukan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa:

Proposisi 1 : Sikap terhadap whistleblowing dipengaruhi oleh penilaian etika pengamat yang menilai kesalahan. Semakin etis individu menilai kesalahan, semakin besar individu akan melakukan whistleblowing.

b. Intensitas Moral

Makalah ini mengadopsi perspektif kontingensi untuk *whistleblowing*. Didasarkan pada Jones (1991), perspektif ini mengasumsikan bahwa individu lebih mudah mengidentifikasi isu-isu etis dengan intensitas moral yang tinggi. Penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa intensitas moral mempengaruhi penilaian etis dan niat perilaku auditor. Jones (1991) menegaskan bahwa enam faktor bergabung untuk membentuk intensitas moral. Tiga faktor ini secara khusus relevan dengan profesi dalam melakukan audit yaitu besarnya konsekuensi, probabilitas efek, dan kedekatan. Intensitas tiga faktor tersebut bisa mempengaruhi perilaku *whistleblowing* auditor. Faktor pertama, besarnya konsekuensi, yang didefinisikan sebagai jumlah dari kerugian dari tindakan moral tersebut. Pelanggaran standar audit atau kode etik profesional bisa mengakibatkan kegagalan audit, yang akhirnya dapat mengakibatkan kerugian keuangan kepada para pemangku kepentingan.

Faktor kedua, kemungkinan efek adalah probabilitas bahwa hal itu akan menyebabkan kerusakan. Pada saat whistleblower dihadapkan dengan keputusan, pelanggaran yang biasanya sudah terjadi, akan tetapi auditor mungkin akan mempertimbangkan probabilitas efek yang berkaitan dengan pelanggaran. Jika probabilitas dari efek rendah, auditor dapat memilih untuk melupakan pelaporan. Jika probabilitas dari efek tinggi, auditor dapat memilih untuk mengurangi bahaya dengan melaporkan pelanggaran internal. Jika auditor melaporkan pelanggaran selama audit, manajemen perusahaan bisa memulai prosedur alternatif untuk mengurangi efek negatif.

Faktor ketiga, kedekatan, berhubungan dengan perasaan kedekatan (sosial, budaya, psikologis, atau fisik) agen moral yang menerima

manfaat dari tindakan kejahatan (Jones, 1991). Individu cenderung melaporkan pelanggaran yang berbahaya untuk kelompok mereka (kolega, anggota keluarga), tetapi mereka mungkin tidak akan melaporkan salah satu stakeholder potensial (misalnya, investor, kreditur, dan karyawan) terpengaruh oleh tindakan tidak bermoral tersebut. Berbeda dengan Jones (1991) dimensi yang dijelaskan di sini, Taylor dan Curtis (2013) mengukur intensitas moral sebagai kombinasi persepsi *whistleblower* tentang keseriusan tindakan dan tanggung jawab pribadi untuk melaporkan hal itu. Dalam diskusi ini, intensitas moral yang berkaitan dengan karakteristik pelanggaran diamati daripada keputusan untuk *whistleblowing*.

Proposisi 2 : Sikap terhadap whistleblowing dipengaruhi oleh intensitas moral, Semakin tinggi intensitas moral individu, semakin besar kemungkinan untuk melakukan whistleblowing.

c. Niat whistleblowing

Dalam organisasi sulit untuk menyelidiki *whistleblowing* secara actual (R. K Chiu, 2003; Keenan, 2000; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), sehingga peneliti menekankan niat *whistleblowing* daripada perilaku yang sebenarnya (Vadera, et al., 2009). Pendekatan ini sangat didukung oleh model penelitian yang mengasumsikan bahwa niat adalah penyebab dan anteseden langsung dari perilaku (Ajzen, 2012). Sebagian besar model pengambilan keputusan etis mengusulkan bahwa niat merupakan anteseden perilaku etis (Zhang, 2009). Mengenai *whistleblowing*, penelitian sebelumnya juga telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara niat *whistleblowing* dan perilaku *whistleblowing* dalam konteks pelaporan. Oleh karena itu, niat individu untuk *whistleblowing* bisa memprediksi perilaku seseorang yang sebenarnya (Zhang, 2009), sehingga penting untuk memahami bagaimana niat pengungkapan terbentuk.

Sikap yang berbeda terhadap *whistleblowing* mungkin akibat dari kondisi organisasi yang

berbeda, nilai-nilai atau pengalaman individu sebelumnya (Marcia P. Miceli & Near, 1985). Budaya juga diharapkan untuk mempengaruhi persepsi masyarakat tidak hanya kegiatan yang dianggap salah, tetapi respon yang tepat untuk kesalahan yang diamati (H. Park, Blenkinsopp, Kemal Oktem, & Omurgonulsen, 2008). Selainkan karena tindakan moral, *whistleblowing* sangat dipengaruhi oleh variabel situasional dan tidak hanya dari nilai-nilai budaya atau individu (Higgins, 1984). Oleh karena itu, pengungkapan rahasia bergantung pada karakteristik situasional. Sikap individu terhadap *whistleblowing*, bukannya suatu konstruksi tetap, dapat bervariasi sesuai dengan konteks kesalahan tersebut. Bukti yang menunjukkan hubungan antara penilaian perilaku dan niat perilaku, dan memahami sikap terhadap *whistleblowing* berbasis situasi, berikut bahwa:

Proposisi 3 : Jika sikap individu lebih positif terhadap whistleblowing, maka semakin tinggi niat untuk melakukan whistleblowing.

d. Takut Pembalasan

Whistleblowing merupakan tindakan yang tidak menyenangkan bagi manajemen karena menarik perhatian publik. Publikasi kesalahan organisasi mempunyai efek negatif dalam bentuk kerugian finansial dan risiko litigasi (Rothschild & Miethe, 1999). Selain itu, banyak orang, terutama dalam masyarakat kolektivistis, menganggap *whistleblowing* sebagai bentuk pengkhianatan (Zhang, 2009). Akibatnya, mungkin diharapkan bahwa whistleblower menghadapi risiko yang signifikan berupa pembalasan, meskipun pengungkapan tersebut bermanfaat bagi organisasi.

Pembalasan adalah kenyataan umum yang dihadapi oleh pelapor yang telah banyak diteliti dalam penelitian empiris (misalnya, R. K Chiu, 2003; Dasgupta & Kesharwani, 2010; Dworkin & Baucus, 1998; Keenan, 2002; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005; M. P Miceli, 2004). Data yang dikumpulkan dari whistleblower sebenarnya telah secara konsisten menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka

mengalami beberapa bentuk pembalasan (Jernberg, 2003). Rothschild dan Miethe (1999) mengidentifikasi tingkat pembalasan terjadi sekitar dua pertiga di antara pelapor yang sebenarnya. Hal ini menunjukkan bahwa pembalasan terjadi karena aturan, sehingga mungkin memainkan peran dalam keputusan untuk *whistleblowing*.

Dari perspektif umum, pembalasan melibatkan mengambil tindakan yang tidak diinginkan terhadap karyawan yang melaporkan kesalahan (Keenan, 2002). Hal ini sering terjadi bahwa pimpinan mengambil tindakan untuk merusak kredibilitas *whistleblower* dengan menetapkan evaluasi negatif, mengisolasi, menuntut, mengancam dan *blacklist* untuk mendapatkan pekerjaan lain (Dasgupta & Kesharwani, 2010; Rapp, 2007). Pembalasan juga bisa berbentuk pelecehan dan dipermalukann, dimonitor, dibebani dengan tanggung jawab yang berbeda atau tambahan, ditugaskan untuk pekerjaan yang kinerjanya lemah (Dasgupta & Kesharwani, 2010). Beberapa kejadian ini bahkan dapat terjadi karena diprakarsai oleh supervisor atau rekan kerja tanpa harus ada dukungan dari manajemen puncak (Palmer, 2008). Semua peristiwa ini dapat menyebabkan *whistleblower* pada situasi stres, beban keuangan, ketegangan emosional, masalah kesehatan, dampak negatif pada kegiatan sosial dan isu-isu lain yang dapat mempengaruhi tidak hanya individu tetapi juga keluarganya (Rothschild & Miethe, 1999).

Dengan mengantisipasi konsekuensi negatif, anggota organisasi yang mengamati kesalahan dapat memutuskan untuk tidak melaporkan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelapor potensial yang menganggap ancaman pembalasan cenderung melaporkan kesalahan (Near & Miceli, 1996). Demikian juga, pengalaman *whistleblower* mempengaruhi kesediaan untuk melakukan *whistleblowing* di masa depan (G. Liyanarachchi, & Newdick, C, 2009; G. A. Liyanarachchi & Adler, 2011).

Efek menghambat dari rasa takut pembalasan telah menimbulkan kekhawatiran

dari masyarakat dan pembuat kebijakan publik. Akibatnya, beberapa undang-undang dan hukum saat ini, seperti Undang-Undang Sarbanes-Oxley (T. M. Dworkin, 2007), berisi ketentuan-ketentuan yang melindungi *whistleblower* dari pembalasan. Namun, banyak kritikus telah mempertanyakan efektivitas ketentuan inidengan alasan bahwa mereka menciptakan ilusi perlindungan tanpa memberikan instrumen yang sebenarnya menjamin hal itu (T. M. Dworkin, 2007; Earle, 2007; Moberly, 2006). Sering kali tidak mungkin *whistleblower* membuktikan hubungan kausal antara tindakan pembalasan dan *whistleblowing*, sehingga beberapa keputusan pengadilan yang menguntungkan mereka (T. M. Dworkin, 2007).

Magnus dan Viswesvaran (2005) menyatakan bahwa penelitian telah berlebihan menjelaskan pengaruh rasa takut pembalasan karena berfokus pada niat untuk *whistleblowing*, bukan pada perilaku aktual. Menurut penulis, data dari pelapor yang sebenarnya belum menunjukkan seperti pengaruh yang kuat, menunjukkan bahwa takut akan pembalasan hanya mempengaruhi niat untuk *whistleblowing*, tetapi tidak menghambat tindakan *whistleblowing*. Selain itu, Keenan (2002) menyatakan bahwa hubungan antara takut pembalasan dan *whistleblowing* mungkin tergantung pada nilai-nilai budaya, yang akan menjelaskan beberapa hasil yang beragam dari penelitian sebelumnya. Sebaliknya, kita percaya bahwa takut pembalasan memoderasi hubungan antara penilaian *whistleblowing* dan niat untuk melaporkan. Dengan kata lain:

Proposisi 4 : Takut pembalasan memoderasi hubungan antara sikap *whistleblowing* dan niat *whistleblowing*, sehingga semakin tinggi takut akan pembalasan, semakin kecil kemungkinan niat yang menguntungkan terhadap *whistleblowing*.

e. Status Pelaku Kesalahan

Identitas orang yang terlibat dalam pelanggaran relevan dengan keputusan *whistleblowing*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kecenderungan pengamat

melaporkan kesalahan tergantung pada kekuatan yang dimiliki oleh pelaku kesalahan dalam konteks organisasi (Ahmad, 2011; M. P. Miceli, Rehg, Near, & Ryan, 1999). Karena dalam konteks organisasi kekuasaan selalu terkait dengan hirarki posisi yang diasumsikan bahwa keputusan untuk *whistleblowing* mungkin lebih sulit ketika pelaku kesalahan adalah anggota status yang tinggi. Gao et al. (2015) menemukan bahwa niat individu *whistleblowing* secara signifikan lebih rendah bila pelaku kesalahan adalah atasan daripada ketika rekan kerja. Efek ini, Namun, tidak berkurang secara signifikan dengan penggunaan eksternal diberikan saluran pelaporan.

Dozier dan Miceli (1985) menyatakan bahwa anggota berstatus tinggi dari suatu organisasi mungkin memiliki kekuatan yang cukup untuk menekan *whistleblowing* dan untuk membalas dendam. Selain itu, kecenderungan untuk *whistleblowing* tergantung pada sejauh mana individu berharap untuk mencapai hasil yang diinginkan, seperti penghentian kesalahan (Miethe, 1999; Near & Miceli, 1985). Pertimbangan mengenai posisi pelaku kesalahan mungkin sangat relevan. *Power* memiliki efek langsung pada apakah organisasi akan melindungi pelanggar atau sanksi (Near & Miceli, 1995). Pelapor dapat mempertimbangkan bahwa kesalahan yang dilakukan oleh individu yang berstatus tinggi tidak mudah menghasilkan tindakan korektif atau pemutusan hubungan kerja, sehingga memutuskan untuk tetap diam dan tidak melaporkan (Near & Miceli, 2008b). Jika demikian, *whistleblowing* mungkin rendah ketika pelaku kesalahan mempunyai status yang tinggi. Studi sebelumnya menemukan dukungan untuk gagasan ini untuk *whistleblowing* internal (Ahmad, 2011).

Individu mungkin kurang mungkin melakukan *whistleblowing* karena dua alasan utama. Pertama, mereka mungkin takut pembalasan dan melihatnya sebagai lebih mungkin terjadi ketika pelaku kesalahan mempunyai posisi kuat. Kedua, mungkin bahwa mereka memutuskan untuk tetap diam meskipun *whistleblowing*

sebagai hal yang tepat untuk dilakukan. Mereka menganggap pengungkapan tidak efektif karena ketergantungan yang tinggi organisasi pada pelaku kesalahan. Aspek-aspek ini mungkin bahkan lebih menonjol dalam masyarakat ditandai dengan jarak kekuasaan tinggi seperti di Indonesia. Oleh karena itu:

Proposisi 5 : Status pelaku kesalahan memberikan pengaruh kuat pada keputusan untuk whistleblowing. Semakin tinggi status yang berbuat jahat, kemungkinan kecilsikap terhadap whistleblowing akan berkembang menjadi niat untuk whistleblowing

f. Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Keyakinan ini dikembangkan beberapa bentuk tindakan yang menguntungkan dari organisasi, yaitu: keadilan, dukungan atasan dan manfaat yang menguntungkan dan kondisi kerja. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang merasa dukungan organisasi tinggi, maka karyawan percaya bahwa bantuan organisasi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan untuk menghadapi situasi stres (Rhoades, 2002). Persepsi seperti menghasilkan norma timbal balik, yang mengarah karyawan untuk merasa berkewajiban untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dan komitmen afektif terhadap organisasi dan dapat mengurangi perilaku diam (Gao, 2013).

Penelitian sebelumnya telah menghubungkan dukungan organisasi dengan perilaku etis dalam organisasi (Valentine, 2006) dan menyarankan bahwa dukungan dari manajemen puncak dan pengawas, dapat memprediksi *whistleblowing* (Dworkin & Baucus, 1998; Keenan, 2000; Sims & Keenan, 1998). Tingkat dukungan organisasi yang tinggi menciptakan norma timbal balik, karyawan terkemuka untuk bertindak dalam kepentingan terbaik dari organisasi

mereka, untuk mengembangkan kepercayaan dalam saluran internal yang mereka gunakan untuk melaporkan praktik yang tidak etis dan untuk memahami biaya pribadi *whistleblowing*. Dengan demikian, setelah mereka dinilai *whistleblowing* sebagai program yang benar, mereka akan lebih bersedia untuk melaporkan kesalahan yang diamati, jika mereka melihat suatu dukungan organisasi yang tinggi. Berdasarkan asumsi ini, maka diusulkan proposisi sebagai berikut:

Proposisi 6 : Dukungan organisasi memoderasi hubungan antara sikap whistleblowing dan niat whistleblowing. Dukungan organisasi yang tinggi, maka semakin besar kemungkinan penilaian yang menguntungkan terhadap whistleblowing akan berkembang menjadi niat untuk whistleblowing.

7. Toleransi Terhadap Perbedaan Pendapat

Perbedaan pendapat organisasi dapat dianggap sebagai ekspresi ketidaksetujuan atau pendapat bertentangan tentang praktik dan kebijakan (Kassing, 1998) organisasi. Ini berarti bahwa karyawan memberikan suara; yaitu, membuat upaya untuk mengubah situasi dengan menarik bagi otoritas yang lebih tinggi atau melalui berbagai jenis tindakan dan protes. Meskipun perbedaan pendapat terjadi dalam organisasi, maka karyawan dapat mengambil tindakan aktif dan pasif, destruktif dan konstruktif, mengumumkan kepada publik atau tidak, meskipun sering dibungkam dan kecewa dengan manajemen (Waldron & Kassing, 2011). Karyawan kadang menghadapi pembatasan dan cenderung menyensor diri mereka sendiri ketika akan mengkritisi rekan kerja mereka, atasan dan berbicara tentang hal-hal yang berkaitan dengan organisasi pada umumnya (Waldron & Kassing, 2011). Namun, perbedaan pendapat memungkinkan untuk koreksi umpan balik dan organisasi memberikan kesempatan untuk memantau perilaku tidak etis dan tidak bermoral, serta kebijakan dan praktek organisasi tidak efektif.

Pertimbangan-pertimbangan *whistleblowing* karena adanya perbedaan pendapat organisasi dan tunduk pada dukungan dan hambatan yang ditimbulkan oleh organisasi (Kassing, 2011). Peneliti menganggap pengungkapan rahasia merupakan bentuk prinsip perbedaan pendapat organisasi (Graham, 1986). Perbedaan pendapat menyangkut masalah prinsip seperti keadilan, kejujuran atau ekonomi. Pengungkapan merupakan upaya individu untuk memprotes status quo organisasi karena keberatan pada kebijakan atau praktek perusahaan saat ini (Claudia. G., 2013). Prinsip-prinsip yang berbeda bukan merupakan satu-satunya motivasi bagi perilaku perbedaan pendapat. Waldron dan Kassing (2011) menyatakan bahwa masalah prinsip mempengaruhi orang-orang secara langsung, bukan hanya karena masalah tidak etis atau salah secara moral tetapi juga karena mempengaruhi individu yang ada dalam organisasi.

Dalam literature, peneliti sepakat bahwa *whistleblowing* terjadi lebih besar dalam organisasi yang menghargai perbedaan pendapat (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa individu menanggapi pengaruh organisasi ketika menilai strategi yang tersedia untuk mengekspresikan perbedaan pendapat karena mereka mempertimbangkan apakah mereka akan dianggap sebagai permusuhan atau konstruktif dan seberapa besar kemungkinan mereka akan balas dendam.

Oleh karena itu, makalah ini menganggap bahwa perbedaan pendapat adalah lebih mungkin terjadi dalam organisasi yang mentolerir dan mendorong daripada dalam organisasi yang menghukum atau menekannya. Perbedaan pendapat dalam *whistleblowing* menemui beberapa kendala, terutama bila organisasi tidak mentolerir perbedaan pendapat (Kassing, 1998). Individu lebih mungkin untuk melaporkan kesalahan jika organisasi mereka mentolerir perbedaan pendapat.

Proposisi 7 : Toleransi perbedaan pendapat dalam konteks organisasi memoderasi hubungan antara sikap whistleblowing dan niat whistleblowing. Semakin tinggi toleransi terhadap perbedaan pendapat, semakin besar kemungkinan penilaian yang menguntungkan terhadap whistleblowing akan berkembang menjadi niat untuk whistleblowing.

SIMPULAN DAN ARAH PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Tujuan dari makalah ini adalah untuk memberikan diskusi umum tentang proses pengambilan keputusan dari *whistleblowing* internal bersama dengan gambaran unsur etis yang tercermin dalam karakteristik psikologi, situasional dan organisasional. Melalui model teoritis, berdasarkan literatur yang ada, menunjukkan bahwa *whistleblowing* adalah fenomena yang sangat kompleks yang dihasilkan dari interaksi faktor situasional, organisasi dan individu.

Kompleksitas fenomena bergantung tidak hanya pada berbagai faktor yang mempengaruhi *whistleblowing*, tetapi juga berhubungan dengan sikap terhadap penilaian etika dan intensitas moral. Perilaku *Whistleblowing* tertanam dalam konteks sosial dan budaya, sehingga dapat bervariasi sesuai dengan nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma sosial tertentu. Memahami bagaimana toleransi terhadap kesalahan dapat mempengaruhi keputusan *whistleblowing* merupakan hal yang penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan dalam keputusan untuk *whistleblowing*.

Di Indonesia, terdapat beberapa ciri-ciri dapat menghambat perilaku *whistleblowing*, karena melanggar hubungan pribadi antara karyawan dan atasan. Keengganan pada konflik, hubungan interpersonal dan sifat afektif masyarakat dapat berkontribusi untuk memahami *whistleblowing* sebagai perilaku yang tidak dapat diterima. Sikap pasif karyawan dapat melemahkan hubungan

antara sikap *whistleblowing* dan niat *whistleblowing*, sehingga menyebabkan pengamat untuk tidak mengungkapkan informasi. Dengan menyadari hambatan *whistleblowing*, organisasi di Indonesia dapat membentuk kebijakan dan program yang tepat untuk mendorong individu untuk melaporkan kesalahan yang diamati.

Secara khusus, organisasi harus meningkatkan legitimasi *whistleblowing* internal dan mengambil tindakan yang mampu mengurangi rasa takut pembalasan, meningkatkan dukungan yang dirasakan dan membuatnya lebih mudah untuk mengenali tindakan dan perilaku yang harus dilaporkan. Fungsi *whistleblowing* untuk organisasi adalah membantu mencegah penipuan dan kesalahan.

Dengan memperluas pengetahuan tentang fenomena dan membahas aspek dan implikasinya, maka mendorong perdebatan tentang topik dan mendorong organisasi untuk memikirkan kembali kebijakan dan strategi untuk pengambilan keputusan *whistleblowing*. Meskipun demikian, masih ada kebutuhan untuk memperluas pengetahuan saat ini dan untuk mengeksplorasi pengaruh unsur etis dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi keputusan *whistleblowing*. Organisasi saat ini menghadapi permintaan untuk mencegah penipuan, mengelola risiko secara efektif dan untuk mempromosikan prosedur tata kelola perusahaan, *whistleblowing* akan terus menarik perhatian dan membutuhkan penyelidikan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2011), *Internal auditors and internal whistleblowing intentions: a study of organizational, individual, situational and demographic factors (Doctorate thesis)*, Edith Cowan University, Perth, Western Australia, Australia
- Ajzen, I. (2012), The theory of planned behavior, In P. A., Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology, vol 1*, pp 438-459. London, UK: Sage.
- Chiu, R. K. (2003), Ethical judgment and whistleblowing intention: examining the moderating role of locus of control, *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 65-74. doi: 10.1023/A:1022911215204.
- Chiu, R. K. (2003), Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control, *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 65-74. doi: 10.2307/25074976
- Claudia. G., R. G., Pietro. M., & Mario. M. (2013), The influence of the institutional context on corporate illegality. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 484-504.
- Dasgupta, & Kesharwani (2010), Whistleblowing: a survey of literature *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 1-15.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985), Potential predictors of whistle-blowing: a prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823- 836. doi: 810.2307/258050.
- Dworkin, & Baucus (1998), Internal vs. external whistleblowers: a comparison of whistleblowing processes, *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281-1298. doi: 1210.1023/A:1005916210589.
- Dworkin, T. M. (2007), SOX and whistleblowing. *Michigan Law Review*, 105(8), 1757-1780.
- Earle, B. H., & Madek, G. A. (2007), The mirage of whistleblower protection under sarbanes-oxley: a proposal for change, *American Business Law Journal*, 44(1), 1-54. doi: 10.1111/j.1744-1714.2007.00030.x.
- Finn, D. W., & Lampe, J. C. (1992), A study of whistleblowing among auditors, *Professional Ethics*, 1(3-4), 137-168, doi: 110.5840/profethics199213/199415.

- Graham, J. W. (1986), Principled organizational dissent: a theoretical essay, *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 1-52.
- Henik, E. (2008), Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers, *Journal of Business Ethics*, 111-119, doi: 110.1007/s10551-10007-19441-10551.
- Higgins, A., Power, C., & Kohlberg, L. (1984), The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility, In W. M. Kurtines & J. L. Gertwitz (Eds.), *Morality, moral behavior, and moral development* (pp. 74-106), New York: Wiley.
- Hofstede, G. (1991), *Culture and organizations: software of the mind*, Londres: McGraw-Hill.
- Jernberg, D. V. (2003), Whistle-blower hot lines carry own risks, *Business Insurance*, 37(26), 10-12.
- Jones, T. M. (1991), Ethical decision making by individuals in organizations: an issue contingent model, *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395, doi: 310.5465/AMR.1991.4278958.
- Jubb, P. B. (1999), Whistleblowing: a restrictive definition and interpretation, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94, doi: 10.1023/A:1005922701763.
- Kassing, J. W. (1998), Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229, doi: 110.1177/0893318998122002.
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*, Cambridge: Polity Press.
- Keenan (2000), Blowing the whistle on less serious forms of fraud: a study of executives and managers, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(4), 199-217, doi: 110.1023/A:1022820210577.
- Keenan (2002), Comparing Indian and American managers on whistleblowing, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2/3), 79-89..
- Keenan, J. P. (1992), Whistleblowing: a conceptualization and model, *Academy of Management Best Papers Proceedings*(10 (Suppl.)), 348-352, doi: 310.5465/AMBPP.1992.17516217
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., & Sneha, S. (2010), Toward a theory of whistleblowing intentions: a benefit-to-cost differential perspective, *Decision Sciences*, 41(4), 787-812, doi:710.1111/j.1540-5915.2010.00288.x
- Liyanarachchi, G., & Newdick, C. (2009), The impact of moral reasoning and retaliation on whistle-blowing: New Zealand evidence, *Journal of Business Ethics*, 89(1), 37-57, doi: 10.1007/s10551-10008-19983-x.
- Liyanarachchi, G. A., & Adler, R. (2011), Accountants' Whistle-Blowing Intentions: The Impact of Retaliation, Age, and Gender, [Article]. *Australian Accounting Review*, 21(2), 167-182. doi: 10.1111/j.1835-2561.2011.00134.x
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: an examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation, *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297, doi: 210.1007/s10551-10005-10849-10551.
- Miceli, M. P. (2004). Whistle-blowing research and the insider: lessons learned and yet to be learned. *Journal of Management Inquiry*, 13(4), 364-366. doi: 310.1177/1056492604270801.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985), Characteristics Of Organizational Climate And Perceived Wrongdoing Associated With Whistle-blowing Decisions, [Article]. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Miceli, M. P., Rehg, M. T., Near, J. P., & Ryan, K. C. (1999), Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment, *Work and Occupations*, 26(1), 129-151, doi: 10.1177/0730888499026001007

- Miethe, T. D. (1999), *Whistleblowing at work: tough choices in exposing fraud, waste, and abuse on the job*, Boulder, CO: Westview Press.
- Moberly, R. E. (2006), Sarbanes-oxley's structural model to encourage corporate whistleblowers, *Brigham Young University Law Review*, 5(1), 1107-1180.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985), Organizational dissidence: the case of whistle-blowing, *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16, doi: 10.1007/BF00382668
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995), Effective whistle-blowing, *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708. doi: 10.2307/258791
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: myth and reality, *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 507-526, doi: 10.1177/014920639602200306
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2008a), Wrongdoing, whistle-blowing, and retaliation in the U.S. government: what have researchers learned from the Merit Systems Protection Board (MSPB) survey results? *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 263-281, doi: 210.1177/0734371X08319153.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2008b), Wrongdoing, whistle-blowing, and retaliation in the U.S. government: what have researchers learned from the Merit Systems Protection Board (MSPB) survey results? *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 263-281, doi: 10.1177/0734371X08319153
- Palmer, D. (2008), Extending the process model of collective corruption, *Research in Organizational Behaviour*, 28, 107-135.
- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009), Whistleblowing as planned behavior- A survey of South Korean police officers, *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545-556, doi: 510.1007/s10551-10008-19788-y.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Kemal Oktem, M., & Omurgonulsen, U. (2008), Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: a comparison of South Korea, Turkey, and the U.K, *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939, doi: 910.1007/s10551-10007-19603-10551.
- Rapp, G. C. (2007), Beyond protection: invigorating incentives for Sarbanes-Oxley corporate and securities fraud whistleblowers, *Boston University Law Review*, 87(1), 91-156.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002), Perceived organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714, doi: 610.1037/0021-9010.1087.1034.1698.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999), Whistleblower disclosures and management retaliation: the battle to control information about organization corruption, *Work and Occupations*, 26(1), 107-128. doi: 10.1177/0730888499026001006
- Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411-421, doi: 10.1023/A:1005763807868
- Sparks, J. R., & Pan, Y. (2010), Ethical judgments in business ethics research: definition, and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 91(3), 405-418, doi: 410.1007/s10551-10009-10092-10552.
- Taylor, E. Z., & Curtis, M. B. (2013), Whistleblowing in Audit Firms: Organizational Response and Power Distance, *Behavioral Research in Accounting*, 25(2), 21-43, doi: 10.2308/bria-50415
- Vadera, A. K., Aguilera, R. V., & Caza, B. B. (2009), Making sense of whistle-blowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs, *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553-586, doi: 510.5840/beq200919432.

- Valentine, S., Greller, M. M., & Richtermeyer, S. B. (2006), Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support, *Journal of Business Research*, 59(5), 582-588, doi: 510.1016/j.jbusres.2005.1006.1004.
- Vandekerckhove, W. (2010), *The perception of whistleblowing worldwide* Defense of proper action: the whistle-blowing London: Transaction Publisher.
- Vandekerckhove, W., & Commers, M. S. R. (2004), Whistleblowing and rational loyalty, *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 225-233. doi: 210.1023/B:BUSI.0000039411.0000011986.0000039416b.
- Waldron, V. R., & Kassing, J. W. (2011), *Busco accounting system and culture*, California: SAGE Publications.
- Zhang, J., Chiu, R. K., & Wei, L. Q4. (2009), Decision-making process of internal whistleblowing behavior in China: empirical evidence and implications, *Journal of Business Ethics*, 88(1), 25-41. doi: 10.1007/s10551-10008-19831-z.