

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Atribusi

Teori atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain (Indra, 2016). Teori atribusi merupakan penjelasan dari cara-cara manusia menilai orang secara berlainan, tergantung pada makna apa yang dihubungkan ke suatu perilaku tertentu (Robbins, 2015). Pada dasarnya teori ini menyarankan bahwa jika seseorang mengamati perilaku seseorang individu, orang tersebut berusaha menentukan apakah perilaku itu disebabkan oleh faktor internal atau eksternal yang tergantung pada tiga faktor, yaitu kekhususan (ketersendirian), konsensus, dan konsistensi. Sari *et.all.*, (2018), teori atribusi ini mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan sesuatu peristiwa, alasan, atau sebab perilakunya. Perilaku seseorang oleh kombinasi antara kekuatan internal dan eksternal.

Seorang *whistleblower* harus benar benar mengetahui atau menilai tindakan atau tingkah laku seseorang, apakah tindakan seseorang tersebut menyimpang atau melakukan kecurangan. Sebagai komunikator, kita terkadang bertanya kepada diri sendiri mengapa kita bertingkah laku tertentu, mengapa kita melakukan sesuatu hal atau mengapa orang lain melakukan tindakan tertentu. Manusia selalu cenderung ingin mengetahui sikap atau tingkah lakunya sendiri atau tingkah laku orang lain. Teori atribusi memberikan gambaran yang menarik mengenai tingkah laku manusia. Teori ini memberikan perhatian pada bagaimana seseorang sesungguhnya bertingkah laku. Teori atribusi menjelaskan bagaimana orang menyimpulkan penyebab tingkah laku yang dilakukan diri sendiri atau orang lain. Teori ini menjelaskan proses yang terjadi dalam diri kita sehingga kita memahami tingkah laku kita dan orang lain (Indria, 2016).

Morissan (2013), mengemukakan beberapa penyebab yang mendorong orang memiliki tingkah laku tertentu yaitu:

1. Penyebab situasional (orang dipengaruhi oleh lingkungannya)
2. Adanya pengaruh personal (ingin mempengaruhi sesuatu secara pribadi)
3. Memiliki kemampuan (mampu melakukan sesuatu)
4. Adanya usaha (mencoba melakukan sesuatu)
5. Memiliki keinginan (ingin melakukan sesuatu)
6. Adanya perasaan (perasaan menyukai sesuatu)
7. Rasa memiliki (ingin memiliki sesuatu)
8. Kewajiban (perasaan harus melakukan sesuatu)
9. Diperkenankan (diperbolehkan melakukan sesuatu)

Cara individu mengatasi keraguan dan membangun suatu pola yang konsisten adalah berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Heider menyebut pola-pola persepsi individu sebagai gaya atribusi. Dia mengakui berbagai keadaan dapat menimbulkan berbagai interpretasi bergantung pada gaya atribusinya (*style of attribution*). Misalnya, Anda adalah orang yang memiliki sifat optimis dan pemikiran positif maka anda akan menilai karyawan yang tiba-tiba giat bekerja itu sebagai orang yang ingin memperbaiki dirinya. Namun jika anda percaya seseorang melakukan sesuatu karena memiliki maksud atau motif tertentu maka dimensi atribusi lainnya akan saling berinteraksi (Morissan, 2013).

2.2 Kecurangan (*Fraud*)

2.2.1 Pengertian Kecurangan (*Fraud*)

Kecurangan (*fraud*) dapat terjadi pada semua bagian dalam suatu organisasi, mulai dari jajaran tertinggi sampai dengan jajaran terendah dapat melakukan tindak kecurangan. Menurut *the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)* (Tuanakotta, 2010), *fraud* adalah perbuatan-perbuatan yang melawan hukum yang dilakukan dengan sengaja untuk tujuan tertentu (manipulasi atau memberikan laporan keliru terhadap pihak lain) dilakukan orang-orang dari dalam atau luar organisasi untuk mendapatkan keuntungan pribadi ataupun kelompok secara langsung atau tidak langsung merugikan pihak lain. Menurut Hall (2011), kecurangan (*fraud*) adalah kebohongan yang disengaja, ketidakbenaran dalam melaporkan aktiva perusahaan atau manipulasi data keuangan bagi keuntungan

pihak yang melakukan manipulasi tersebut. *Fraud* juga dapat diartikan sebagai representasi tentang fakta material yang palsu dan sengaja atau ceroboh sehingga diyakini dan ditindaklanjuti oleh korban dan kerusakan korban.

Kecurangan (*fraud*) adalah perbuatan yang mengandung unsur kesengajaan, niat, menguntungkan diri sendiri atau orang lain, penipuan, penyembunyian atau penggelapan, dan penyalahgunaan kepercayaan yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan secara tidak sah yang dapat berupa uang, barang/ harta, jasa, dan tidak membayar jasa, yang dilakukan oleh satu individu atau lebih dari pihak yang bertanggung jawab atas tata kelola, pegawai, atau pihak ketiga. (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2017).

2.2.2 *whistleblowing*

Whistleblowing atau pengungkapan kecurangan merupakan pengungkapan yang dilakukan oleh anggota organisasi tentang praktik ilegal, tidak bermoral atau tidak sah di bawah kendali mereka kepada orang-orang atau organisasi. *Whistleblowing* juga dapat didefinisikan sebagai upaya anggota saat ini atau masalah dari suatu organisasi untuk memberikan peringatan kepada top management organisasi atau kepada publik mengenai sebuah kesalahan serius yang dibuat atau disembunyikan oleh organisasi (Putri, 2016).

Individu yang melaporkan kecurangan disebut *whistleblower*, Miceli dan Near menjelaskan bahwa yang dapat disebut sebagai *whistleblower* memiliki empat karakteristik, yaitu karyawan atau mantan karyawan organisasi yang organisasinya mengalami kecurangan; tidak memiliki otorisasi untuk mengubah atau menghentikan kecurangan yang berada di bawah kendalinya; diizinkan atau tidak diizinkan membuat laporan; tidak menduduki posisi yang tugasnya mensyaratkan untuk melakukan pelaporan kecurangan korporat. *Whistleblowing* dapat terjadi melalui jalur internal maupun eksternal. *Whistleblowing* internal terjadi ketika seorang karyawan mengetahui kecurangan yang dilakukan karyawan lainnya kemudian melaporkan kecurangan tersebut kepada atasannya. Sedangkan,

whistleblowing eksternal terjadi ketika pihak dalam organisasi melaporkan kecurangan keluar organisasi karena merugikan masyarakat (Elias, 2008).

Jalur pelaporan *whistleblowing* tidak hanya sebatas internal dan eksternal, tetapi terdiri dari tiga dimensi, yaitu formal dan informal, anonim dan teridentifikasi, internal dan eksternal, setiap dimensi tersebut merupakan pilihan bagi karyawan (Park dan Blenkinsopp, 2009). Beberapa penelitian meneliti bahwa tindakan *whistleblowing* adalah sesuai dengan misi, tujuan, nilai-nilai dan kode etik organisasi. Dalam perspektif pengamat rasional, *whistleblowing* bertujuan untuk kepentingan diri mereka sendiri dan orang lain (Keil, 2010). *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 (Near & Miceli, 2008). Selain itu pendapat lain menyatakan bahwa *whistleblowing* mungkin juga merupakan perilaku anti sosial, ketika dimotivasi oleh keinginan untuk membalas dendam dan dilakukan dengan maksud merugikan individu, kelompok atau organisasi (Near & Miceli, 2008).

Adapun manfaat dari penerapan sistem pelaporan kecurangan dalam penelitian Sofia dkk (2013) diantaranya:

1. Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman.
2. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif
3. Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.

4. Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik.
5. Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi.
6. Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran.
7. Meningkatkan reputasi perusahaan dimata pemangku kepentingan(stakeholders), regulator, dan masyarakat umum.
8. Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh areakritikal dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal,serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

Adanya sistem pelaporan dalam organisasi juga merupakan sistem pengendalian, namun organisasi yang pelaksanaannya dengan tidak etis maka adanya sistem pelaporan kecurangan akan menjadi ancaman bagi organisasi.

2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keputusan *whistleblowing*

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menggunakan teori pertukaran sosial yang dikaitkan dengan faktor-faktor yang mendasari seseorang melakukan tindakan *whistleblowing* terdapat pada penelitian (Halim dan Priyastiwi, 2017), (Pertiwi et al., 2017) serta (Rahayu, 2018).Berdasarkan teori ini Cropanzo dan Mitcthell (Pertiwi et al., 2017) adalah suatu teori yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan antara dua belah pihak yang meningkat dari waktu ke waktu menjadi hubungan yang saling mempercayai, loyal, dan saling berkomitmen selama kedua belah pihak menaati aturan – aturan pertukaran.

Sedangkan teori George homas menurut Rahayu, (2017) berasumsi bahwa setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya. Teori ini menjadi penghubung antara apa yang diyakini pegawai mengenai loyalitas mereka pada organisasi dan bagaimana organisasi berkomitmen kepada pegawai. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan, pengorbanan, dan

keuntungan. Imbalan merupakan segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan, pengorbanan merupakan semua hal yang dihindarkan, dan keuntungan adalah imbalan dikurangi oleh pengorbanan. Jadi perilaku sosial terdiri atas pertukaran paling sedikit antar dua orang berdasarkan perhitungan untung-rugi.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah,berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan/organisasi yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

2.3.2 Pengertian Komitmen Organisasi

Muranaka (2012: 19) komitmen organisasi adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Sedangkan Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi

kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya

Kemudian Nydia (2012) mendefinisikan bahwa komitmen organisasional adalah derajat dimana pegawai mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merefleksikan keyakinan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas, pengidentifikasian yang dimaksud adalah identifikasi nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi yang dilakukan oleh pegawai. Tingkat komitmen organisasional yang tinggi dapat berdampak pada kesetiaan yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaan atau organisasi. Pegawai akan memberikan kesetiaan, serta memiliki keinginan, bersedia bekerja keras, berkorban, dan memperdulikan kelangsungan hidup organisasi.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Sopiah(2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam perusahaan, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
3. Pengalaman kerja, seperti cara karyawan lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang perusahaan.

Sementara itu, Berdasarkan pendapat Minner, Sopiah, (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya perusahaan, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

2.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

2.3.5 Aspek-aspek Komitmen

Kuntjoro (2009) menyatakan komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

1. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaan. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan.

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

3. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota di mana mereka bekerja.

Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

2.3.6 Macam-macam Bentuk Komitmen

Menurut Susanto (2011) komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat :

1. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*) merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila karyawan merasakan pekerjaannya berarti, karyawan merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.
2. Komitmen pada karir (*Career Commitment*), komitmen pada karir lebih luas dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan perusahaan untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.
3. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*), merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Susanto (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan relatif dari individu terhadap organisasinya. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans dikutip Susanto (2011) adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. Sedangkan definisi komitmen organisasi menurut Robbins (2015) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.4 Saluran Pelaporan Anonim

Saluran pelaporan *anonymous* adalah saluran pelaporan dimana pelapor tidak memerlukan identitas asli untuk melaporkan suatu kecurangan. Sedangkan saluran pelaporan *non-anonymous* adalah saluran pelaporan dimana pelapor kecurangan dalam melaporkan kecurangan diharuskan menggunakan identitas aslinya. (Nugrohaningrum, 2018).

Salah satu kebutuhan dasar manusia menurut teori motivasi *Maslow's hierarchy of need theory* adalah kebutuhan akan rasa aman (*safety need*). *Safety needs* adalah kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan secara fisik dan psikis dari orang lain. Saluran pelaporan anonim akan memenuhi salah satu kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan akan rasa aman dari pembalasan dendam (Nugrohaningrum, 2018).

Sarbanes Oxley mensyaratkan tersedianya saluran pelaporan anonim dalam *system whistleblowing* yang nantinya akan mendorong individu untuk memberikan informasi tanpa ada rasa takut. Tersedianya saluran pelaporan anonim dalam suatu organisasi membuat individu akan lebih nyaman dan aman karena identitas mereka terlindungi. Dengan adanya saluran pelaporan anonim ini bisa lebih memotivasi seseorang untuk melaporkan kecurangan yang ia ketahui.

2.5 Personal Cost

Personal cost merupakan pandangan pegawai terhadap risiko pembalasan yang diterima orang yang melaporkan tindakan kecurangan (*whistleblower*) dari seseorang yang melakukan kecurangan. Salah satu yang menjadi pertimbangan bagi seorang pegawai untuk melaporkan kecurangan adalah adanya ancaman atau pembalasan dari pelaku kecurangan. Risiko pembalasan dapat berasal dari manajemen, atasan atau rekan kerja (Bagustianto dan Nurkholis, 2015).

Risiko pembalasan ini dapat berupa penolakan dari rekan kerja, mutasi ke bagian lain, penolakan kenaikan gaji, penilaian kinerja yang tidak adil (dinilai memiliki

kinerja yang rendah), bahkan bentuk yang ekstrim adalah pemberhentian kerja dan penundaan promosi jabatan juga dapat menjadi salah satu bentuk *personal cost* yang akan diterima pegawai tersebut (Anggraeny, 2018). Bentuk lain risiko pembalasan seperti paksaan untuk menarik segala tuduhan pelanggaran yang dilaporkan tanpa terkecuali, mempersulit proses pengaduan, mengisolasi pelapor, mencemarkan nama baik pelapor, tidak pernah dilibatkan lagi dalam rapat dan lainnya (Bagustianto dan Nurkholis, 2015). *Personal cost* tidak hanya merupakan dampak tindakan balas dendam dari perilaku kecurangan, melainkan sebuah keputusan bagi pelapor yang dianggap sebagai tindakan tidak etis karena dianggap menentang atasan. Sehingga pandangan akan adanya risiko ancaman pembalasan ini akan menjadikan calon pelapor menghadapi dilema antara melakukan apa yang benar dan menderita konsekuensinya/enggan untuk melaporkan tindak pelanggaran dan berpura-pura tidak mengetahui apa yang terjadi (Bagustianto dan Nurkholis, 2015) Sanksi yang diberikan dan dihadapi oleh seorang *whistleblower* ketika akan melakukan *whistleblowing* akan menjadi suatu bahan akan pertimbangan pertama bagi pelapor utama *whistleblowing*. Sehingga ancaman tersebut menurunkan minat untuk pelapor yang melakukan *whistleblowing* (Anggraeny, 2018).

2.6 Reward

2.6.1. Pengertian Rewards

Pemberian *reward* kepada seseorang dapat membantu dalam mengungkapkan kecurangan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Menurut *reinforcement theory* atau teori penguatan menyatakan bahwa orang akan termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu karena akan mendapatkan penghargaan atau *reward* sebagai imbalan apa yang sudah ia lakukan. Pemberian *reward* kepada karyawan yang melakukan *whistleblowing* bertujuan agar dapat memotivasi karyawan dalam mengungkapkan kecurangan ataupun pelanggaran yang terjadi, sehingga dapat mengurangi terjadinya kecurangan ataupun pelanggaran didalam sebuah organisasi.

Salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk dapat mendorong prestasi kerja karyawan adalah dengan pemberian penghargaan sesuai dengan prestasi kerja karyawan (Harianto dkk, 2016). Menurut Galih Dwi Koencoro (2013), *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa, *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan. Ivancevich dkk dikutip Syaifullah (2016) mengemukakan bahwa dalam mengembangkan dan mendistribusikan sebuah penghargaan diperlukan beberapa pertimbangan yaitu:

1. Penghargaan yang tersedia harus mencukupi kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan dasar ini misalnya makanan, tempat tinggal dan pakaian.
2. Individu akan cenderung membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan yang diterima oleh orang lain. Proses perbandingan ini merupakan upaya individu dalam mempersepsikan keadilan dalam perolehan penghargaan.
3. Proses dimana penghargaan didistribusikan seharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil. Hal ini akan meminimalkan persepsi bias dalam sistem penghargaan.
4. Manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan setiap individu yang dibawahinya. Tujuannya agar penghargaan diberikan secara efektif.

2.6.2. Faktor-faktor Rewards

Syaifullah (2016) menyatakan *reward* dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama yaitu:

1. *Reward* intrinsik

Reward intrinsik yaitu sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk penghargaan intrinsik yaitu:

a. Penyelesaian (*Completion*)

Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan mereka akan merasa puas setelah tugas atau pekerjaan tersebut telah terselesaikan dengan baik. Rasa puas yang diperoleh dari penyelesaian tugas ini dapat menjadi motivasi positif terhadap upaya untuk menyelesaikan tugas selanjutnya.

b. Pencapaian (*Achievement*)

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih sebuah tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

c. Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang memiliki perasaan bahwa mereka perlu dihargai dalam sebuah organisasi. Salah satu contoh agar seseorang merasa dihargai adalah diberinya kesempatan untuk mengambil sebuah keputusan penting dalam organisasi.

d. Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

Dengan berbagai macam jenis tugas yang diberikan oleh seorang karyawan tentu saja akan meningkatkan keterampilan yang dimilikinya.

2. *Reward* ekstrinsik.

Reward ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang telah seseorang capai. Bentuk penghargaan ini mencakup kompensasi langsung (gaji dan upah, tunjangan, bonus), kompensasi tidak langsung (pesangon, jaminan sosial, asuransi) dan penghargaan bukan uang (promosi jabatan). Jadi, dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada pegawai agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi.

2.7 Dukungan Atasan

2.7.1 Pengertian Dukungan Atasan

Dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan manajer dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan, selain itu dapat diartikan juga sebagai bantuan yang diberikan oleh pimpinan yang lebih tinggi kepada bawahan untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, dukungan atasan dapat memberikan hasil positif untuk pegawai. dukungan atasan dapat diartikan sebagai keterlibatan atasan dalam kemajuan organisasi atau instansi dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Atasan dapat fokus terhadap sumber daya yang diperlukan, tujuan dan inisiatif strategi yang direncanakan apabila atasan mendukung sepenuhnya dalam implementasi (Latifah dan Sabeni, 2007).

Dukungan atasan sangat penting dalam meningkatkan kegunaan dari penerapan suatu sistem, terutama dalam situasi inovasi dikarenakan adanya kekuasaan atasan terkait sumber daya yang diperlukan, tujuan dan inisiatif strategi yang direncanakan apabila atasan mendukung sepenuhnya dalam penerapan sistem baru. Dukungan atasan memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kegunaan penerapan sistem akuntansi keuangan daerah, jika di suatu instansi pemerintahan tidak adanya dukungan atasan maka sistem yang akan dikembangkan tidak akan sesuai dengan rencana instansi dan dengan demikian tujuan instansi pemerintahan tidak akan tercapai (Carolina, 2013).

Dukungan manajemen puncak/atasan merupakan faktor penting dalam menentukan efektifitas penerapan sistem informasi dalam organisasi. Dengan adanya keterlibatan atasan dalam kemajuan organisasi dan menyediakan sumber daya yang diperlukan maka akan dapat menentukan keberhasilan penerapan suatu sistem. Jika suatu organisasi dalam penerapan sistem tidak adanya dukungan atasan maka tujuan tersebut tidak akan tercapai.

Menurut Nurlaela dan rahmawati (2010) untuk mengukur dukungan dari atasan yaitu sebagai berikut:

1. Partisipasi atasan dalam bekerja, merupakan tindakan nyata dari atasan yang ikut bekerja bersama sama anggota organisasi lainnya.
2. Motivator yaitu mendorong bawahannya untuk dapat mencapai sasaran yang telah disepakati.
3. Reward yaitu penghargaan yang diberikan atasan ketika bawahannya dapat mencapai sasaran atau target yang direncanakan.

2.7.2 Faktor Yang Mempengaruhi Dukungan Atasan

Dukungan atasan merupakan salah satu indikator dukungan organisasi disamping keadilan, manfaat yang menguntungkan, dan kondisi kerja. Dukungan organisasi mengacu pada sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Pegawai percaya bahwa ketika atasan memberikan dukungan terhadap apa yang sedang mereka kerjakan maka hal itu diasumsikan sebagai dukungan organisasi. Sehingga pegawai akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Priyastiwati, 2018).

2.8 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Sheila Hikma Ariefadisya (2019)	Pengaruh Dukungan Atasan dan Proteksi, Kompensasi, dan Tingkat Keseriusan Pelanggan Terhadap Keputusan Pengungkapan Kecurangan Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia	Dukungan Atasan, Proteksi, Kompensasi, dan Tingkat Keseriusan Pelanggan, Keputusan Pengungkapan Kecurangan	Seseorang berani mengungkapkan kecurangan ketika mereka merasa didukung oleh atasan, dilindungi dan merasa bahwa tingkat keseriusan kecurangan yang terjadi adalah tinggi, namun pemberian kompensasi ternyata tidak berpengaruh terhadap keputusan seorang pegawai untuk melakukan <i>whistleblowing</i> .

2.	Desi Nugrohaningrum (2018)	Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Niat Pegawai PEMDA Untuk Melakukan Whistleblowing	Komitmen Organisasi, Saluran Pelaporan Anonim, <i>Personal Cost, Reward</i> , Niat Melakukan <i>Whistleblowig</i>	Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap niat melakukan <i>whistleblowing</i> . Saluran pelaporan anonim berpengaruh signifikan terhadap niat melakukan <i>whistleblowing</i> . <i>Personal cost</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap niat melakukan <i>whistleblowing</i> . Sedangkan <i>reward</i> berpengaruh signifikan terhadap niat melakukan <i>whistleblowing</i>
3.	Iga Mawarni S. (2018)	Pengaruh <i>Moral Intentions, Organizational Commitment, Professional Identity</i> dan Pemberian <i>Reward</i> Terhadap Pengungkapan Kecurangan Dengan Etika Kerja Islam dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada BNI Syariah Wilayah Makassar)	<i>Moral Intentions, Organization Commitment, Professional Identity, Reward</i> , Pengungkapan Kecurangan, Etika Kerja Islam dan Budaya Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>moral intentions, organizational commitment, professional identity</i> dan pemberian <i>reward</i> mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengungkapan perilaku kecurangan. Hasil penelitian terkait variabel moderating, variabel etika kerja islam hanyabertindak sebagai variabel moderasi pada hubungan moral intentions terhadap pengungkapan perilaku kecurangan. Sedangkan varibel <i>organizational commitment, professional identity</i> dan pemberian <i>reward</i> terhadap pengungkapan perilaku kecurangan tidak dimoderasi oleh etika kerja islam. Selanjutnya pada variabel moderasi budaya organisasi hanya terbukti dapat memoderasi hubungan <i>moral intention</i> dan juga <i>organizational commitment</i> terhadap pengungkapan perilaku kecurangan. Sedangkan <i>professional</i>

				<i>identity</i> dan pemberian <i>reward</i> tidak dimoderasi oleh budaya organisasi.
4.	Abdul Halim & Priyastiw (2017)	Pengaruh Dukungan Atasan dan Proteksi Terhadap Keputusan Pengungkapan Kecurangan Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia	Dukungan Atasan, Proteksi, Pengungkapan Kecurangan	Dukungan atasan berpengaruh terhadap keputusan pengungkapan kecurangan. Proteksi berpengaruh terhadap keputusan pengungkapan kecurangan
5.	Rohmaida Lestari dan Rizal Yaya (2017)	<i>Whistleblowing</i> dan Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Niat Melaksanakannya Oleh Aparatur Sipil Negara	<i>whistleblowing, fraud, ethical climate, locus of control, komitmen organisasi, personal cost,</i>	pengaruh <i>personal cost</i> dan keseriusan pelanggaran berpengaruh terhadap niat melaksanakan tindakan <i>whistleblowing</i> oleh aparatur sipil negara. Adapun <i>ethical climate-egoism, ethical climate-benevolence, ethical climate-principle, locus of control</i> internal dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap niat melaksanakan tindakan <i>whistleblowing</i> oleh aparatur sipil negara tersebut.
6.	Ni Wayan Rustiarni & Ni Made Sunarsih(2016)	<i>Fraud</i> dan <i>Whistleblowing</i> : Pengungkapan Kecurangan Akuntansi Oleh Auditor Pemerintah	Auditor, Kecurangan, Korupsi, <i>Whistleblowing</i>	Meskipun variabel sikap terhadap perilaku dan norma subyektif tidak berpengaruh pada niat (intensi) karyawan untuk melakukan <i>whistleblowing</i> , namun variabel persepsi kontrol atas perilaku memberikan hasil yang mendukung hipotesis yang telah dirumuskan. Selain itu, hasil pengujian atas hipotesis kelima juga menunjukkan bahwa persepsi kontrol atas perilaku berpengaruh secara langsung pada perilaku <i>whistleblowing</i> .

				<i>opportunity</i> dan <i>collusion</i> berpengaruh terhadap kecenderungan <i>fraud</i> . Sedangkan <i>rationalization</i> tidak berpengaruh terhadap kecenderungan <i>fraud</i> .
--	--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.9 Pengembangan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *whistleblowing*

Nydia (2012) mendefenisikan bahwa komitmen organisasional adalah derajat dimana pegawai mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional merefleksikan keyakinan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras, dan terus bekerja di organisasi tersebut.

Mawarni (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap keputusan pengungkapan kecurangan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H1 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap keputusan *whistleblowing*

2.9.2 Pengaruh Saluran Pelaporan Anonim terhadap *whistleblowing*

Salah satu kebutuhan dasar manusia menurut teori motivasi *Maslow's hierarchy of need theory* adalah kebutuhan akan rasa aman (*safety need*). *Safety needs* adalah kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan secara fisik dan psikis dari orang lain. Saluran pelaporan anonim akan memenuhi salah satu kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan akan rasa aman dari pembalasan dendam (Nugrohaningrum, 2018).

Nugrohaningrum (2018) menunjukkan bahwa saluran pelaporan anonim berpengaruh terhadap keputusan pengungkapan kecurangan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H2 : Saluran pelaporan anonim berpengaruh terhadap keputusan *whistleblowing*.

2.9.3 Pengaruh *Personal Cost* terhadap *whistleblowing*

Personal cost tidak hanya merupakan dampak tindakan balas dendam dari perilaku kecurangan, melainkan sebuah keputusan bagi pelapor yang dianggap sebagai tindakan tidak etis karena dianggap menentang atasan. Sehingga pandangan akan adanya risiko ancaman pembalasan ini akan menjadikan calon pelapor menghadapi dilema antara melakukan apa yang benar dan menderita konsekuensinya/enggan untuk melaporkan tindak pelanggaran dan berpura-pura tidak mengetahui apa yang terjadi (Bagustianto dan Nurkholis, 2015)

Lestari (2017) menunjukkan bahwa *personal cost* berpengaruh terhadap keputusan pengungkapan kecurangan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H3 : *Personal cost* berpengaruh terhadap keputusan *whistleblowing*

2.9.4 Pengaruh *Reward* terhadap *whistleblowing*

Pemberian *reward* kepada karyawan yang melakukan *whistleblowing* bertujuan agar dapat memotivasi karyawan dalam mengungkapkan kecurangan ataupun pelanggaran yang terjadi, sehingga dapat mengurangi terjadinya kecurangan ataupun pelanggaran didalam sebuah organisasi.

Nugrohaningrum (2018) menunjukkan bahwa *Rewards* berpengaruh terhadap keputusan pengungkapan kecurangan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H4 : *Rewards* berpengaruh terhadap keputusan *whistleblowing*.

2.9.5 Pengaruh Dukungan Atasan terhadap *whistleblowing*

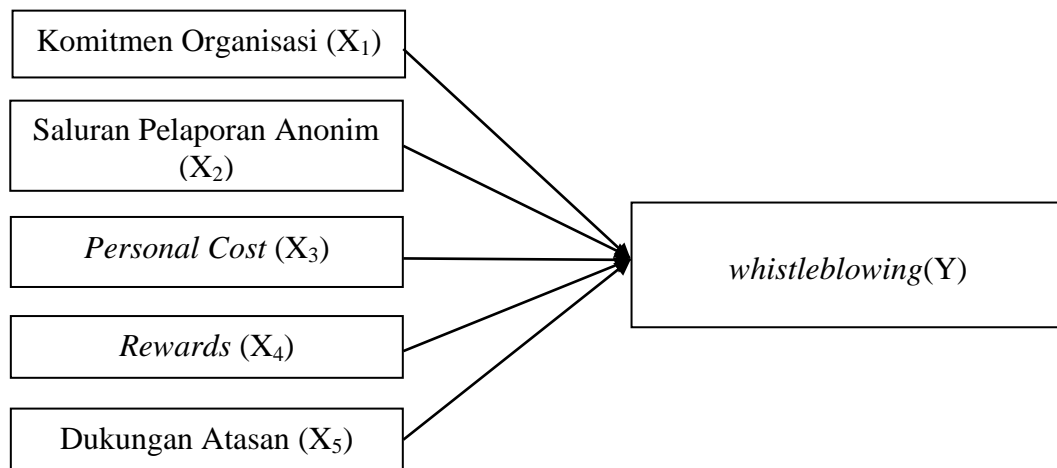
Dukungan manajemen puncak/atasan merupakan faktor penting dalam menentukan efektifitas penerapan sistem informasi dalam organisasi. Dengan adanya keterlibatan atasan dalam kemajuan organisasi dan menyediakan sumber daya yang diperlukan maka akan dapat menentukan keberhasilan penerapan suatu sistem. Jika suatu organisasi dalam penerapan sistem tidak adanya dukungan atasan maka tujuan tersebut tidak akan tercapai.

Penelitian yang dilakukan Halim & Priyastivi (2017) menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap keputusan pengungkapan kecurangan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis yaitu:

H5 : Dukungan atasan berpengaruh terhadap keputusan *whistleblowing*.

2.10 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah dan kerangka teoritis diatas maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran