

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Instansi pemerintahan merupakan lembaga yang mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan pemerintahan suatu negara. Tindakan atau perilaku baik dari pimpinan maupun karyawan menjadi salah satu kunci utama dalam upaya pencapaian tujuan pemerintahan tersebut. Namun faktanya masih banyak terjadi kasus kecurangan atau *fraud* yang ada dalam suatu instansi pemerintahan baik pusat maupun daerah yang tentunya dapat menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan pemerintahan. *Fraud* adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh seseorang maupun kelompok baik dari dalam maupun luar organisasi dengan melawan hukum untuk tujuan mendapatkan keuntungan bagi diri sendiri atau kelompok yang disisi lain dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi terkait. *Institute of Internal Auditors* (IIA) dalam Sawyer (2006), menyatakan bahwa *fraud* merupakan suatu tindakan penipuan yang diduga dilakukan dengan sengaja yang meliputi berbagai penyimpangan dan perbuatan illegal.

Untuk mencegah dan menghentikan praktik kecurangan yang terjadi dalam suatu organisasi, salah satu caranya adalah melalui sarana *whistleblowing*. *Whistleblowing* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk membocorkan tindakan kecurangan yang terjadi baik oleh instansi maupun individu. Ponemon dan Gabhart (1994),

menyatakan *whistleblowing* dapat memainkan peran penting sebagai kontrol perusak jika suatu organisasi secara eksplisit memasukkan mekanisme pelaporan yang mengungkap kejadian pelanggaran. Elias (2008), membedakan *whistleblowing* menjadi dua, yaitu *whistleblowing* internal dan eksternal. *Whistleblowing* internal terjadi apabila seorang karyawan mendapati adanya kecurangan dalam sebuah organisasi kemudian melaporkan kecurangan tersebut kepada atasannya. Sedangkan *whistleblowing* eksternal terjadi apabila seorang karyawan melaporkan penyimpangan yang terjadi kepada masyarakat karena dinilai dapat merugikan masyarakat.

Pegawai atau karyawan yang berada dalam suatu organisasi yang memberitahukan kepada publik, media massa atau pejabat yang memiliki wewenang terhadap ketidakjujuran, kegiatan ilegal atau kesalahan yang terjadi di departemen pemerintah atau organisasi publik, organisasi swasta maupun pada suatu perusahaan disebut dengan *whistleblower*. Semendawai *et al.* (2014), mengatakan bahwa seorang pelapor selalu memiliki niat baik untuk mengungkapkan kecurangan yang terjadi dengan tujuan untuk mencegah tindak kejahatan atau penyelewengan. Sebagaimana perintah Allah dalam Al-Qur'an:

قُلْ إِنْ تَخْفُوا مَا فِي صُدُورِكُمْ أَوْ تُبْدُوهُ يُعَلِّمَهُ اللَّهُ ثُمَّ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ

شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Katakanlah: Jika kalian menyembunyikan apa yang ada dalam dada kalian, maka Allah mengetahui semua itu. Allah mengetahui apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Dan Allah maha kuasa atas segala sesuatu.” (QS. Al-Imran: 29).

Dan Allah juga berfirman dalam QS. Al-Maidah ayat 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adil lah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Maidah: 8).

Dari ayat di atas diterangkan bahwa, dalam Islam kita diperintahkan untuk senantiasa menegakkan kebenaran dan berlaku jujur. Kejujuran yang dimaksud ialah mengungkapkan kebenaran dalam persaksian secara adil. Seseorang yang mengetahui adanya praktik kecurangan dalam suatu organisasi dapat mengungkapkan kecurangan tersebut melalui sarana *whistleblowing* dan memberikan kesaksian secara jujur dan adil. *Whistleblower* mempunyai peran penting untuk mengungkapkan kecurangan agar dapat menghentikan kecurangan tersebut dan mencegahnya agar tidak menjadi masalah yang lebih besar.

Contoh fenomena adanya kasus tindakan *whistleblowing* yang terjadi di Kota Surakarta adalah pengungkapan tindak korupsi yang dilakukan oleh koordinator MAKI (Masyarakat Anti Korupsi Indonesia) yaitu Boyamin Saiman. Boyamin menemukan beberapa asset di Soloraya yang diperkirakan terkait dengan kasus korupsi PT. Asuransi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (Asabri). Menurut Badan Pemeriksaan Keuangan, kasus korupsi tersebut menjadi kasus korupsi terbesar di Indonesia yang mencapai Rp 23,74

triliun. Boyamin menyampaikan, tersangka kasus korupsi Asabri berinisial SWJ terlibat kerjasama bisnis dengan seorang pengusaha asal Solo berinisial SSJ. Nilai asset yang dimiliki SSJ dari hasil dana korupsi tersebut mencapai Rp 171 Miliar, yang mana asset tersebut berupa kantor usaha, rumah, mobil mewah, dana investasi, simpanan deposito hingga koleksi perhiasan. Boyamin mengaku memiliki data dan bukti yang kemudian digunakan untuk melaporkan tersangka kepada penyidik kasus dugaan korupsi Asabri Kejaksaan Agung secara daring pada 18 Februari 2021 (TribunJateng.com).

Seifert *et al.* (2010), mengatakan bahwa pelaporan kecurangan yang dilakukan oleh *whistleblower* cenderung lebih efektif jika dibandingkan dengan metode lain seperti audit dan pengendalian internal. Namun untuk menjadi seorang *whistleblower* bukanlah hal yang mudah, diperlukan keberanian dan keyakinan untuk melakukannya. Seseorang yang mengetahui adanya tindak kecurangan dalam organisasi umumnya akan mengalami dilema apakah harus mengungkapkan kecurangan tersebut atau tidak (Dianingsih dan Pratolo, 2018). Hal tersebut karena seorang *whistleblower* tidak lepas dari kemungkinan adanya risiko pembalasan dari pihak-pihak yang tidak menyukai keberadaannya. Menurut Semendawai *et al.* (2014), perlindungan dan jaminan terhadap pelapor dalam melaporkan tindakan kecurangan belum sepenuhnya didapatkan. Salah satu upaya untuk memotivasi karyawan agar tidak ragu mengungkap kecurangan yang terjadi adalah dengan membangun hubungan yang baik dan komunikasi positif antara pimpinan dan karyawan, serta melibatkan keadilan dalam organisasi.

Mengingat betapa pentingnya *whistleblowing*, organisasi perlu mendukung dan meningkatkan pengungkapan tindak kecurangan internal yang terjadi. Dalam penelitian ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang memfasilitasi praktik tersebut. Salah satu faktor utama agar seorang individu atau karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dan bersedia mengungkapkan kecurangan yang terjadi dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan. Di antara faktor-faktor kontekstual, kepemimpinan tidak diragukan lagi memainkan peran penting untuk membuat bawahan mereka lebih bersedia bersuara (Cheng *et al.*, 2019).

Penelitian Hannah *et al.* (2014), menyebutkan terdapat dua gaya kepemimpinan berbasis nilai yang berfokus pada perilaku pimpinan yang dapat meningkatkan moral karyawan dan memfasilitasi perilaku prososial yaitu *ethical leader* (etika pimpinan) dan *servant leader* (pelayanan pimpinan). Treviño *et al.* (2003), mengemukakan bahwa etika pimpinan menjadi perhatian karyawan dengan membuat pesan etika cukup menonjol dalam konteks organisasi. Seorang pimpinan harus mampu menjadi panutan atau pedoman dalam beretika bagi karyawan. Seorang pimpinan harus memiliki perilaku etis yang menjadi sasaran identifikasi dan peniruan untuk bawahan, khususnya karyawan. Agar seorang pimpinan dikatakan etis serta dapat mempengaruhi hasil yang terkait etika, maka pemimpin harus mampu bersikap secara normatif (misalnya terbuka dan jujur) dan dimotivasi oleh altruism (misalnya memperlakukan karyawan secara adil).

Etika pimpinan didefinisikan sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, kemudian menunjukkan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan (M. E. Brown *et al.*, 2005). Menurut Morrison dan Milliken (2000), Etika pimpinan dapat memainkan peran penting dalam mendorong *whistleblowing*. Pemimpin dengan etika yang baik akan memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berekspresi, memberikan pendapat, berkomunikasi, bebas dari rasa takut untuk bersuara, dan bertanggungjawab atas keputusan organisasi yang diambil. Apabila seorang karyawan mendapati pimpinan yang etis dapat menciptakan lingkungan yang adil dan bermoral tinggi, maka karyawan akan mengamati model pimpinan tersebut dan berperilaku setuju terhadap orang tersebut, dengan begitu karyawan akan lebih bersedia untuk bersuara (Brown *et al.*, 2005).

Sedangkan pelayanan pimpinan menekankan pada integritas pribadi dan melayani orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan komunitas. Pemimpin yang melayani, menurut definisi menempatkan kebutuhan bawahan mereka di atas kebutuhan mereka sendiri dan memusatkan upaya mereka untuk membantu bawahan tumbuh untuk mencapai potensi maksimum mereka dan mencapai kesuksesan organisasi dan karir yang optimal (Greenleaf, 1977). Penekanan seorang pemimpin yang melayani dalam memenuhi kebutuhan bawahannya menumbuhkan keyakinan di dalam bawahan bahwa pemimpin secara aktif mengejar hubungan yang berkualitas.

Pelayanan pimpinan berfokus tidak hanya pada perkembangan intelektual pengikut tetapi juga meningkatkan kapasitas penalaran moral (untuk menilai etika suatu masalah) yang mempengaruhi niat pengikut dan keputusan apakah akan mengungkapkan *whistleblowing* (van Dierendonck dan Nuijten, 2011; Lee *et al.*, 2020). Perilaku pemimpin yang melayani berdampak pada kuatnya hubungan interpersonal yang timbul antara pemimpin dan bawahannya (Manz *et al.*, 2014). Pelayanan pimpinan diharapkan mampu memenuhi kepentingan bawahan agar mereka merasa lebih senang dan nyaman, sebaliknya bawahan akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam organisasi demi mencapai tujuan organisasi tersebut. Perilaku dan prosedur organisasi yang diberikan seorang *servant leader* mampu menciptakan lingkungan yang nyaman bagi bawahan untuk bersuara. Ketika pemimpin peduli terhadap kesejahteraan bawahannya maka bawahan akan membalas dengan kesediaan untuk terlibat dalam perilaku prososial.

Aspek penting dari etika khususnya dalam organisasi bisnis adalah keadilan. Keadilan dinilai berperan sebagai faktor yang mendasari dimana gaya kepemimpinan memfasilitasi perilaku prososial seperti internal *whistleblowing*. Dengan persepsi keadilan yang diterima dalam organisasi akan membuat karyawan merasa dihargai dan berdampak pada komitmen karyawan untuk bersedia terlibat dalam tindakan sukarela. Inoue *et al.* (2010), mengelompokkan keadilan organisasi menjadi tiga konsep, yaitu: keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional.

Dalam penelitian ini keadilan yang akan diteliti adalah keadilan interaksional. Hasil penelitian Moorman (1991), menyatakan dilihat dari perspektif validitas prediktif menunjukkan bahwa keadilan interaksional adalah prediktor yang lebih baik untuk diterapkan dalam hal yang bersifat prososial dibanding keadilan prosedural dan keadilan distributif. Hal tersebut karena keadilan interaksional berfokus pada perlakuan interpersonal antara pimpinan dan bawahan. Komunikasi interpersonal tersebut membuat pemimpin berinteraksi secara vertikal kepada bawahan, dimana pimpinan dapat lebih banyak menyampaikan informasi mengenai kepercayaan dan kesetaraan daripada ada atau tidak adanya prosedur yang adil. Melalui interaksi seperti itu, seorang karyawan akan merasa dihargai dan percaya bahwa organisasi menganggapnya penting.

Keadilan interaksional sangat penting bagi karyawan, peran pimpinan dan keadilan yang dirasakan dapat menawarkan wawasan berharga tentang niat seseorang untuk melakukan *whistleblowing*. Keadilan interaksional dideskripsikan sebagai tanggapan seorang individu tentang sejauh mana ia merasa diperlakukan dengan penuh martabat, diperhatikan dan dihormati (Robbins dan Judge, 2008). Seorang pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan hormat, berkomunikasi dengan ramah, dan menunjukkan kepedulian terhadap mereka, kemungkinan dapat menumbuhkan persepsi yang menguntungkan dari keadilan interaksional. Persepsi keadilan yang diperoleh memberi sinyal kepada karyawan bahwa mereka dihargai oleh para pemimpin mereka, dan mereka akan lebih rela terlibat dalam perilaku pro-

sosial seperti *whistleblowing* (Naumann dan Bennett, 2000; Walumbwa *et al.*, 2010). Pengikut akan merasakan tanggung jawab dan kewajiban untuk menanggapi tindakan dan keputusan pemimpin mereka dengan melakukan perilaku sukarela seperti *whistleblowing* untuk kepentingan organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan Smita Gupta and Kanika T. Bhal pada tahun 2020, yang berjudul “*Leadership styles, justice and whistleblowing intention: testing a mediation model*”. Pembaruan atau kontribusi dari penelitian ini adalah terletak pada subjek penelitian, dimana penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan berbasis IT di India, namun dalam penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan di salah satu daerah di Indonesia, yaitu tepatnya Kota Surakarta. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali faktor-faktor dalam penelitian tersebut di lingkungan pemerintahan agar memperoleh hasil yang definitif. Selain itu belum banyaknya penelitian yang menguji hubungan antara keadilan interaksional dengan *whistleblowing*, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan harapan hasil dari penelitian ini akan memberikan kontribusi, serta dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

Selain itu, penelitian kali ini hanya akan menguji peran mediasi variabel keadilan interaksional, yang mana penelitian sebelumnya menggunakan dua variabel mediasi yaitu keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Penelitian Gupta dan Bhal (2020), mengungkapkan bahwa keadilan organisasi berperan secara signifikan sebagai mediasi utama dimana

gaya kepemimpinan (*ethical leader and servant leader*) berdampak pada perilaku prososial seperti *whistleblowing*. Dalam penelitiannya dikatakan bahwa niat seorang karyawan untuk melakukan *whistleblowing* bukanlah akibat langsung dari rangsangan eksternal (misalnya kepemimpinan). Ada keterkaitan persepsi keadilan karyawan mengenai prosedur dan dinamika interpersonal antara gaya kepemimpinan yang mempengaruhi niat untuk melakukan *whistleblowing*. Dinamika interpersonal tersebut muncul akibat adanya keadilan interaksional yang tercipta dalam organisasi.

Berbeda dengan keadilan prosedural yang lebih berkaitan dengan aspek formal pada sistem pengambilan keputusan, keadilan interaksional dipahami sebagai penilaian perlakuan interpersonal yang diterima selama alokasi kerja (Colquitt *et al.*, 2001). Sejalan dengan itu, penelitian Cropanzano *et al.* (2002), yang mengatakan keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki dimensi yang berbeda. Mereka berpendapat bahwa keadilan prosedural dapat dijadikan sebagai alat ukur apabila target penelitiannya adalah organisasi, sedangkan keadilan interaksional lebih tepat digunakan apabila target penelitiannya adalah individu. Berdasarkan uraian di atas, maka peran keadilan interaksional lebih dibutuhkan dalam penelitian ini sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan intensi individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Keadilan interaksional ditentukan oleh perilaku interpersonal dari atasan langsung, dimana hal tersebut akan mempengaruhi hubungan antara karyawan dan atasannya. Keadilan interaksional mengungkapkan bahwa

persepsi keadilan yang dirasakan karyawan membuat mereka merasa dihargai oleh pemimpin mereka, dan mereka akan lebih bersedia untuk terlibat dalam perilaku prososial (Naumann dan Bennett, 2000; Walumbwa *et al.*, 2010). Peran pimpinan dan keadilan yang dirasakan dapat menawarkan wawasan berharga tentang niat seseorang untuk melakukan *whistleblowing*. Berdasarkan dari uraian di atas, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Etika Pimpinan dan Pelayanan Pimpinan Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing* Dengan Keadilan Interaksional Sebagai Variabel Pemediasi”**.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat disimpulkan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah etika pimpinan berpengaruh positif terhadap niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*?
2. Apakah pelayanan pimpinan berpengaruh positif terhadap niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*?
3. Apakah etika pimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional?
4. Apakah pelayanan pimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional?
5. Apakah keadilan interaksional memediasi hubungan antara etika pimpinan dan niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*?

6. Apakah keadilan interaksional memediasi hubungan antara pelayanan pimpinan dan niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi variabel keadilan interaksional pada etika pimpinan dan pelayanan pimpinan terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Persepsi keadilan berpengaruh pada gaya kepemimpinan seseorang yang dapat berdampak pada niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*. Secara lebih rinci, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh positif etika pimpinan terhadap niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh positif pelayanan pimpinan terhadap niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh positif etika pimpinan terhadap keadilan interaksional.
4. Untuk menguji secara empiris pengaruh positif pelayanan pimpinan terhadap keadilan interaksional.
5. Untuk menguji secara empiris hubungan antara etika pimpinan dan niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing* dengan di mediasi oleh keadilan interaksional.
6. Untuk menguji secara empiris hubungan antara pelayanan pimpinan dan niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing* dengan di mediasi oleh keadilan interaksional.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi para akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan informasi, serta memberikan gambaran mengenai peran mediasi keadilan interaksional antara gaya kepemimpinan (etika pimpinan dan pelayanan pimpinan) terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi serta pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk mencegah kecurangan dengan sarana *whistleblowing* dengan membangun hubungan dan komunikasi yang positif antara pimpinan dan karyawan. Penelitian ini juga diharapkan akan membantu organisasi tidak hanya memilih, melatih, dan mengembangkan pemimpin pada gaya *ethical leader* (etika pimpinan) dan *servant leader* (pelayanan pimpinan) tetapi juga melibatkan peran keadilan dalam proses organisasi. Salah satu peran keadilan yang diperlukan dalam organisasi adalah keadilan interaksional, dimana keadilan interaksional dapat ditingkatkan dengan memberikan kesempatan untuk menciptakan hubungan dan komunikasi terbuka lintas vertikal antara pimpinan dan karyawan.