

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Gaya kepemimpinan merupakan komponen penting dalam suatu organisasi karena memuat karakteristik yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan seseorang dalam instansi pemerintahan merupakan salah satu faktor yang menentukan langkah suatu kelompok. Kepemimpinan dianggap sangat penting karena menyangkut upaya pencapaian tujuan organisasi dengan cara mempengaruhi orang lain dalam organisasi. Salah satu jenis dari gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan etis.

Dalam konsep Kepemimpinan etis menyebutkan bahwa kepemimpinan etis mampu menggunakan keterampilan manajerial dan prinsip moral dalam memengaruhi dan mengarahkan pegawainya dengan metode pembimbingan tindakan etis (Miceli & Near, 1985; Patrick et al., 2018). Selain itu, kepemimpinan etis juga membentuk identitas moral pegawai mereka karena berdasar pada nilai etika dan moral mereka sendiri (Mayer et al., 2012). Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan etis merupakan perilaku yang sesuai dari perspektif normatif melalui perilaku pribadi dan hubungan interpersonal, serta mempromosikan perilaku ini kepada pegawai melalui komunikasi dua arah, penguatan hubungan dengan pegawai dan pengambilan keputusan.

Perilaku organisasi prososial mengacu pada perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi yang ditujukan kepada individu, kelompok, atau organisasi itu sendiri, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (Brief & Motowidlo, 1986). Berbagai penelitian menyebutkan bahwa intensi *whistleblowing* akan meningkat seiring adanya keberadaan lingkungan etis dalam organisasi (Dalton & Radtke, 2013). Brown et al., (2005) telah menunjukkan bahwa individu dengan tingkat motivasi sosial dan komitmen organisasi yang lebih tinggi lebih mungkin memiliki niat untuk melakukan pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*). Mereka lebih memahami pentingnya melaporkan pelanggaran dan merasa bertanggung jawab untuk melindungi reputasi dan kesejahteraan organisasi. Pemimpin yang etis memberi pegawainya keamanan psikologis yang kemudian dapat digunakan untuk menantang perilaku tidak etis dalam lingkungan etis yang dipimpin oleh pemimpin yang etis. Hal itu menunjukkan bahwa *whistleblowing* sebagai tindakan yang mengekspos praktik melanggar hukum, korupsi, atau kriminal lainnya dalam sebuah organisasi dan sangat berguna bagi organisasi ketika perilaku buruk muncul di lingkungan kerja (Callahan & Dworkin, 2000). Keberadaan pemimpin etis adalah menetapkan standar moral yang jelas dan menyampaikan kepada pegawainya supaya termotivasi untuk melaporkan kesalahan yang ditimbulkan dari perilaku *whistleblowing* (Brown & Treviño, 2006). Berbagai penelitian menyebutkan bahwa intensi *whistleblowing* akan meningkat seiring adanya keberadaan lingkungan etis dalam organisasi (Dalton & Radtke, 2013).

Perilaku organisasi prososial mengacu pada perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi yang ditujukan kepada individu, kelompok, atau organisasi itu sendiri, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (Brief & Motowidlo, 1986). Brown et al., (2005) telah menunjukkan bahwa individu dengan tingkat motivasi sosial dan komitmen organisasi yang lebih tinggi lebih mungkin memiliki niat untuk melakukan pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*). Mereka lebih memahami pentingnya melaporkan pelanggaran dan merasa bertanggung jawab untuk melindungi reputasi dan kesejahteraan organisasi.

Semakin maraknya kasus penipuan dan perilaku tidak etis dalam organisasi bisnis. Organisasi harus mencegah dan mengeksposnya secara tepat yakni dengan menerapkan sistem pelaporan pelanggaran sebagai strategi untuk meningkatkan dan menjaga kualitas organisasi serta mencegah penyimpangan menjadi lebih sulit (Alleyne et al., 2013). Dalam hal ini, pegawai adalah sumber informasi terbaik. Mereka dapat mencegah kegiatan penipuan dengan mengungkap kecurangan dalam organisasi. Oleh karena itu, peran gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan agar pegawai memiliki keberanian untuk melaporkan kecurangan yang terjadi dan terhindar dari berbagai ancaman dan risiko kehilangan pekerjaan ketika melaporkan tindakan *whistleblowing* (Suryono & Chariri, 2016).

Salah satu kasus pelanggaran yang terjadi di kabupaten Kutai Timur adalah kasus korupsi yang dilakukan oleh para pejabat di instansi pemerintahan, yakni penyelewengan yang dilakukan oleh Bupati Kabupaten Kutai Timur, Ketua DPRD Kutai Timur beserta tiga Kepala Dinas Kabupaten Kutai Timur menjadi

tersangka kasus korupsi proyek infrastruktur di Kutai Timur. KPK menyimpulkan adanya dugaan korupsi dalam penerimaan hadiah atau komitmen terkait pekerjaan infrastruktur di Pemerintah Kabupaten Kutai Timur antara tahun 2019 hingga 2020. Operasi tangkap tangan (OTT) tersebut dilakukan di dua wilayah yaitu Jakarta dan Kutai Timur. Bupati Kutai Timur beserta ajudannya, Ketua DPRD Kutai Timur, Kepala Bapenda Kutai Timur dan seorang pegawai Bapenda di tangkap di Jakarta pada 2 juli 2020 pukul 12.00 WIB dan 16.30 WIB. Operasi tangkap tangan tersebut berawal dari masyarakat yang melaporkan dugaan penyelewengan yang dilakukan oleh pejabat pemerintahan kabupaten Kutai Timur. (*OTT Bupati Kutai Timur, 2020*)

Kasus pelanggaran lainnya adalah penggelapan dana yang dilakukan oleh Kepala Desa Manubar, Kecamatan Sandaran, Kutai Timur. Kepala desa Manubar melakukan penggelapan dana sebesar Rp1,1 miliar yang dilakukan secara bertahap pada tahun 2020. Penggelapan dana desa tahun 2020 ini digunakan untuk keperluan pribadi. Pada tahun 2022, Kepala Desa Manubar tersebut akhirnya ditangkap pada tanggal 26 Oktober 2022 setelah sebelumnya diberikan waktu untuk mengembalikan dana tersebut ke kas daerah. Pihak Polres Kutai Timur melalui Kanit Tipikor mengamankan dana senilai Rp97 juta dari anggaran Dana Desa Manubar Tahun Anggaran 2020. Uang tunai total senilai Rp12 juta dari anggaran Gerbang Desa Madu Desa Manubar, dan 1 unit pikap merek Daihatsu tipe Gran Max warna putih serta beberapa barang bukti lainnya. Atas perbuatan tersebut, tersangka akan terjerat hukum pidana paling singkat 4 tahun dan paling lama 20 tahun sesuai dengan Pasal 2 Ayat (1) dan atau Pasal 3 UU RI Nomor 31

Tahun 1999 Jo UU RI Nomor 20 Tahun 2001 tentang Tindak Pidana Korupsi (*Korupsi Dana Desa, Pj Kepala Desa di Kutim Ditangkap Polisi*, 2022).

Kasus penyelewengan dana yang dilakukan oleh pejabat pemerintahan kabupaten Kutai Timur dilakukan atas dasar informasi yang diberikan oleh masyarakat yang kemudian ditindaklanjuti oleh instansi terkait untuk dilakukan penyelidikan (*KPK: OTT Bupati Kutai Timur Sadapan Perdana Setelah UU KPK yang Baru*, 2020). Atas dasar informasi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa masyarakat di wilayah Kutai Timur sudah memiliki niat yang cukup tinggi dalam melakukan *whistleblowing*. Namun demikian, perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai keberanian bagi aparatur sipil negara dalam melakukan *whistleblowing*. Hal tersebut diperlukan karena risiko yang akan dihadapi oleh *whistleblower* tidaklah mudah dan dengan meningkatkan keberanian pada pegawai juga akan membuat lingkungan pemerintahan yang lebih sadar akan pentingnya melaporkan penyelewengan yang terjadi.

Salah satu faktor yang memengaruhi perilaku *whistleblowing* adalah kepercayaan terhadap kepemimpinan dan kepercayaan itu muncul dari gaya kepemimpinan etis yang dimiliki oleh para pemimpin sebuah organisasi (Gao et al., 2011). Hasil studi menyebutkan bahwa pegawai yang bekerja dibawah pemimpin etis cenderung menentang praktik jahat dan tidak etis yang terjadi di tempat kerja (Ismail et al., 2021). Faktor organisasi lain yang memengaruhi *whistleblowing* adalah respon organisasi terhadap laporan *whistleblowing* (Taylor & Curtis, 2013), lingkungan etis (Dalton & Radtke, 2013), dan penghargaan internal untuk *whistleblowing* (Brink, 2013; Xu, 2008).

Namun, studi lain menunjukkan hubungan antara kepemimpinan etis dan *whistleblowing* masih memuat kesenjangan kritis khususnya dalam eksplorasi dinamika kepemimpinan etis *whistleblowing* baik internal maupun eksternal meskipun keduanya memiliki hubungan yang positif (Bhal & Dadhich, 2011). Hubungan mendasar antara kepemimpinan etis juga dicatat dalam beberapa tinjauan integratif tentang kepemimpinan etis. Salah satunya menyoroti mediator dan moderator harus dikaitkan dengan kepemimpinan dan hasil penelitian (Lemoine et al., 2019).

Temuan yang muncul dari hasil penyelidikan komponen mediasi adalah adanya eksplorasi lebih lanjut terkait hubungan antara kepemimpinan etis dan *whistleblowing* karena keberadaan kepemimpinan etis dapat memenuhi kebutuhan eksplorasi positif dari pemimpin etis bagi organisasi dan pemangku kepentingan (Bhal et al., 2019), sedangkan kegiatan *whistleblowing* adalah kegiatan pro-sosial untuk melayani organisasi (O'Keefe, 2018). Artinya pemeriksaan yang dilakukan memperjelas bagian dari pemimpin etis dalam membentuk niat *whistleblowing* pekerja.

Oleh sebab itu, dalam penelitian ini lebih fokus pada peran keadilan interaksional dan keadilan distributif sebagai fenomena yang mendasari di mana gaya ini memfasilitasi perilaku pro-sosial seperti niat pelaporan pelanggaran. Apalagi sebagian besar penelitian sebelumnya menunjukkan seperangkat mekanisme mediasi yang umum seperti efek positif, *efficacy*, motivasi intrinsik, kepercayaan pada pemimpin, dll. (Walumbwa et al., 2010, 2014).

Alasan memilih keadilan interaksional karena memuat kedekatan dan bersifat pribadi dimana perilaku pemimpin organisasi dalam menjalankan keputusannya dapat memperlakukan pegawainya untuk tunduk pada wewenang, keputusan, tindakannya. Selain itu juga berkaitan dengan rasa hormat, kepatutan, kebenaran, dan pembenaran tindakan. Pemimpin harus bersikap jujur, menghormati, dan memberikan arahan yang jelas kepada pegawainya tanpa. Hal ini menunjukkan keadilan interaksional memiliki hubungan dengan kepemimpinan etis kepada pegawainya dengan merinci aspek sosial dari keadilan organisasi (Çolak & Erdost, 2004). Keadilan interaksional mencakup dimensi interpersonal dan informasional (Krishnan et al., 2018).

Hubungan kepemimpinan etis dan keadilan interaksional juga dapat dikonseptualisasikan berdasarkan perspektif pembelajaran sosial. Seseorang belajar bukan hanya belajar dari pengalaman melainkan juga mengamati pemimpinnya. Jangka panjangnya dapat membangun hubungan yang berkualitas dengan para pegawainya, sehingga mereka merasa berkewajiban untuk membalas dalam bentuk perilaku pro-sosial *whistleblowing* untuk kesejahteraan organisasi.

Teori keadilan memberikan wawasan tentang bagaimana individu memandang dan merespons keadilan dalam hubungan sosial mereka, serta menyoroti pentingnya keseimbangan dan kesetaraan dalam menjaga kepuasan dan motivasi (Adams, 1965). Menurut teori ini, orang membandingkan rasio input mereka (misalnya, usaha, waktu, sumber daya) dengan hasil (misalnya, imbalan, manfaat) dengan rasio orang lain dalam situasi yang sama. Keadilan distributif juga mengacu pada keadilan hasil dengan melibatkan perbandingan antara hal

yang dialami pegawai dengan hal yang terjadi pada orang lain dalam organisasi (Adams, 1965). Studi menyebutkan keadilan distributif mengusulkan penyelesaian yang adil ketika *whistleblowing* dapat meningkatkan laporan kesalahan (Miceli et al., 2009). Keadilan distributif menyarankan bahwa ketika seseorang melaporkan kesalahan, mereka berharap organisasi merespons dengan menyelidiki laporan tersebut dan menghentikan kesalahan (Miceli et al., 1991). Hal itu menunjukkan keadilan distributif berhubungan dengan *whistleblowing* (Cohen-Charash, 2001; Colquitt, 1991) dan pengungkapan kesalahan internal harus saling bermuatan positif ketika mekanisme *whistleblowing* konsisten dengan keadilan distributif (Kurniawan et al., 2019).

Uraian tersebut menjelaskan bahwa keadilan adalah hak seluruh manusia yang sesuai dengan kebutuhannya masing-masing tidak kurang ataupun lebih dari manusia lainnya. Allah SWT menurunkan sebuah ayat Al-Qur'an yang berisi perintah untuk berlaku adil. Allah SWT berfirman:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ ؕ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا ؕ وَإِن تَلَوْا أَوْ نَعَرَضُوا فإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا

“Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah, walaupun terhadap dirimu sendiri atau terhadap ibu bapak dan kaum kerabatmu. Jika dia (yang terdakwa) kaya ataupun miskin, maka Allah lebih tahu kemaslahatan (kebaikannya). Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. Dan jika kamu memutarbalikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, maka ketahuilah Allah Mahateliti terhadap segala apa yang kamu kerjakan.” (QS. An-Nisa : 135)



Penelitian sebelumnya oleh Brown et al., (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan etis mempunyai pengaruh positif terhadap niat *whistleblowing* di lingkungan kerja. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh (Gupta & Bhal, 2020) menunjukkan bahwa penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan etis terhadap niat melakukan *whistleblowing* masih terbatas. Sebab menurut penelitian (Gupta & Bhal, 2020), niat melaporkan karyawan bukan merupakan akibat langsung dari kepemimpinan. Namun hubungan antara kepemimpinan etis dan niat untuk melakukan *whistleblowing* berakar pada keadilan yang memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan niat untuk melakukan *whistleblowing*. Dengan hasil penelitian ini terdapat beberapa hasil yang tidak konsisten sehingga perlu dipertimbangkan kembali apakah terdapat faktor lain yang mempengaruhi niat *whistleblowing*.

Penelitian ini adalah replikasi dari (Gupta & Bhal, 2020). Perbedaan dari penelitian sebelumnya ialah penelitian ini menggunakan faktor keadilan lainnya, yaitu keadilan distributif untuk mengetahui apakah distribusi pekerjaan yang baik dapat meningkatkan intensi *whistleblowing*. Perbedaan lainnya ialah responden yang digunakan pada penelitian terdahulu ialah karyawan perusahaan-perusahaan *Information and Technology* (IT) di India. Pada penelitian ini akan menggunakan Aparatur sipil negara yang bekerja di instansi-instansi wilayah Kabupaten Kutai Timur. Berdasarkan studi terdahulu dan alasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional dan keadilan distributif menjadi variabel mediasi yang penting untuk dipilih dan dilakukan. Hal itu dikarenakan tiap variabel yakni kepemimpinan etis, keadilan interaksional, dan

keadilan distributif masing-masing memiliki hubungan dengan niat melakukan *whistleblowing*. Sementara itu, eksplorasi hubungan kepemimpinan etis dan niat melakukan *whistleblowing* sangat diperlukan untuk meminimalisir kesenjangan kritis yang terjadi melalui dua variabel mediasi baru yakni keadilan interaksional dan keadilan distributif. Melalui kajian ini, dapat menjadi hal baru dan dapat dijadikan sebagai evaluasi kinerja bagi aparatur sipil negara dalam instansi pemerintahan Kabupaten Kutai Timur baik bagi para pemimpin maupun pegawainya.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut peneliti mengambil judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Niat *Whistleblowing* Dengan Keadilan Interaksional Dan Keadilan Distributif Sebagai Variabel Intervening”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap niat untuk melakukan *whistleblowing*?
2. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional?
3. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap keadilan distributif?
4. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap niat melakukan *whistleblowing* melalui keadilan interaksional sebagai variabel intervening?
5. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh positif terhadap niat melakukan *whistleblowing* melalui keadilan distributif sebagai variabel intervening?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, maka tujuan pada penelitian ini adalah:

1. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap niat untuk melakukan *whistleblowing*
2. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keadilan interaksional
3. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keadilan distributif
4. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap niat melakukan *whistleblowing* melalui keadilan interaksional
5. Pengaruh kepemimpinan etis terhadap niat melakukan *whistleblowing* melalui keadilan distributif

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat di bidang akademis bagi para akademisi dalam hal pengetahuan khususnya di bidang akuntansi mengenai pentingnya *whistleblowing*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pengetahuan lebih banyak tentang teori-teori yang ada untuk memperkuat penelitian serupa dan dapat dijadikan referensi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan saran sebagai pertimbangan untuk pemerintah kabupaten Kutai Timur dalam meningkatkan intensi aparatur sipil negara untuk melakukan *whistleblowing* dengan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi niat mengungkapkan kecurangan. Seperti pemimpin yang menerapkan nilai-nilai moral serta tetap memperhatikan aspek-

aspek keadilan yang didapatkan pegawainya. Para pemimpin juga harus memberikan dukungan dan jaminan keselamatan ketika pegawai melakukan *whistleblowing*.