

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kasus pelanggaran akuntansi seperti ini marak terjadi di perusahaan swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menunjukkan adanya pergeseran kode etik profesi seorang akuntan (Hery, 2010:154). Tindakan ini umumnya dilakukan divisi manajemen dengan berbagai motivasi tertentu, seperti membantu memudahkan perusahaan dalam memperoleh pinjaman dana dari lembaga keuangan guna kepentingan pengembangan kegiatan bisnis lalu untuk memperoleh bonus jika dapat mencapai target tertentu hingga untuk membantu perusahaan dalam menarik perhatian investor sehingga sumber pendanaan perusahaan dapat bertambah, dan masih banyak lagi motivasi-motivasi lainnya (Fahmi, 2013:204).

Salah satu cara untuk mengatasi adanya suatu kecurangan tersebut adalah dengan *whistleblowing*. *Whistleblowing* merupakan tindakan untuk membocorkan adanya suatu kecurangan yang terjadi pada instansi maupun individu yang mana kecurangan ini dapat dilakukan oleh individu ataupun kelompok (Khanifah dan Maeni, 2017). Tindakan *whistleblowing* dilakukan dengan tujuan untuk mengungkapkan tindakan tidak etis yang dilakukan oleh pihak tertentu yang dapat menyebabkan kerugian secara finansial maupun non-finansial yang akan dirasakan saat ini ataupun di masa depan.

Kasus *whistleblowing* di Indonesia yang sangat besar dan ramai diperbincangkan bahkan hingga saat ini yaitu mengenai kasus E-KTP

dimana Kasus “Papa Minta Saham” bermula pada tanggal 16 November 2015, ketika Sudirman Said (SS), yang pada saat itu menjabat sebagai Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), melaporkan Setya Novanto (SN) karena meminta sejumlah saham PT. Freeport Indonesia dengan mengatasnamakan Presiden dan Wakil Presiden Republik Indonesia ke Mahkamah Kehormatan Dewan (MKD). Kasus ini dinyatakan berakhir oleh MKD dengan diterimanya surat pengunduran diri dari SN pada tanggal 16 Desember 2015 (sebelum akhirnya kembali menjadi Ketua DPR pada November 2016). Walaupun kasus tersebut telah dinyatakan berakhir oleh MKD, bukan berarti persetujuan antara SN dengan SS berakhir begitu saja. SN kemudian melaporkan SS terkait UU ITE No 11 tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (<https://news.detik.com>, 2017). Dari kasus ini, dapat diketahui bahwa peran sebagai *whistleblower* bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan oleh mereka yang telah mengetahui terjadinya suatu praktik ilegal apalagi menyangkut aset milik negara.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang selanjutnya akan disebut PT. Telkom merupakan salah satu BUMN yang juga merupakan aset milik negara di Indonesia yang rentan akan tindakan kecurangan. Media memberitakan PT. Telkom pernah tersandung berbagai kasus berindikasi kecurangan atau *fraud*. Tahun 2017 PT. Telkom sempat dilaporkan karena diduga melakukan praktik monopoli dalam layanan IndiHome Triple Play (nasional.kontan.co.id, 2017). Komisioner Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), Guntur Syahputra Saragih pada tahun 2019 selanjutnya

mengungkapkan dugaan monopoli atau persaingan usaha tidak sehat yang dilakukan PT Telkom atas Netflix (www.wartaekonomi.co.id, 2019). Kasus terbaru yang menimpa PT. Telkom adalah saat ini polisi masih menyelidiki dugaan korupsi soal pengajuan proposal program sinergi *new sales broadband* Telkomsel (metro.tempo.co, 2021) Kasus-kasus tersebut untuk lebih jelasnya ditunjukkan oleh Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Kasus-Kasus PT. Telkom yang Di-Whistleblowing dan Berindikasikan Tindak Kecurangan

No.	Sumber	Tahun Kasus	Tuduhan Kasus Kecurangan
1	liputan6.com (2004)	2002	Kristiono selaku Dirut PT. Telkom tahun 2004 melakukan <i>whistleblowing</i> terkait audit yang dinilai tidak sesuai dengan standar audit SEC sehingga hasil auditnya ditolak Amerika Serikat di mana PT. Telkom melakukan <i>listing</i> disana.
2	kabar24.bisnis.com (2017)	2017	PT. Citra Sari Makmur (CSM) melakukan pelaporan (<i>whistleblowing</i>) sekaligus menggugat PT. Telkom karena memutuskan kemitraan tanpa melalui mekanisme evaluasi kontrak.
3	nasional.kontan.co.id (2017)	2017	Seorang pegawai PT. Telkom melakukan <i>whistleblowing</i> yang berujung dilaporkannya PT. Telkom karena diduga melakukan praktik monopoli dalam layanan IndiHome Triple Play.
4	wartaekonomi.co.id (2019)	2019	Komisioner Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), Guntur Syahputra Saragih, mengungkapkan dugaan monopoli atau persaingan usaha tidak sehat yang dilakukan PT Telkom atas Netflix.
5	metro.tempo.co (2021)	2021	Auditor internal PT. Telkom melakukan <i>whistleblowing</i> terkait kejanggalan yang ditemukan pada laporan keuangannya. Polisi masih menyelidiki dugaan korupsi soal pengajuan proposal

			program sinergi <i>new sales broadband</i> Telkomsel. Dugaan Korupsi di PT Telkom ditaksir mampu menyebabkan kerugian tembus Rp.300 Miliar oleh Polda Metro Jaya
--	--	--	--

Sumber: Dokumentasi *Online*, (2021)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa terdapat beberapa kasus pada PT. Telkom, termasuk kasus yang berhubungan dengan pelaporan akuntansi dan keuangan perusahaan yaitu pada tahun 2002 dan yang masih hangat diperbincangkan adalah kasus dugaan korupsi mantan petinggi PT. Telkom pada tahun 2021 ini. Kasus kecurangan dalam hal audit dan keuangan tersebut tentunya dapat diminimalisir jika terdapat kesadaran dan keberanian dari para akuntan yang merupakan pelaku langsung dari pelaporan keuangan perusahaan untuk melakukan *whistleblowing* bila ada indikasi kecurangan (Aulia,2019). Namun, untuk menumbuhkan intensi karyawan khususnya akuntan agar melakukan *whistleblowing* tidaklah mudah karena mengandung beberapa risiko dan cenderung menambah masalah mereka selama bekerja, sedangkan pekerjaan mereka sendiri sudah cukup menyibukkan (Hery, 2010:227). Oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa faktor yang mampu mendorong mereka agar mau melakukan *whistleblowing* jika terjadi indikasi kecurangan dari karyawan ataupun manajemen perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat menumbuhkan intensi akuntan dalam melakukan *whistleblowing* adalah pemberian *reward* (Fanggidae, 2019) dan budaya organisasi (Farooqi, 2017). *Reward* adalah pemberian imbal jasa

yang akan membuat karyawan merasa diperlakukan sebagai individu normal artinya tidak menjadi buruh. Adanya pemberian *reward* ini pada akhirnya dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi dan melaporkan segala jenis kecurangan yang merugikan perusahaan (Robbins dan Judge, 2015:309). Budaya organisasi yaitu sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Handoko, 2014:204). Karyawan yang berada pada perusahaan dengan budaya organisasi yang baik akan memiliki nilai yang luhur dalam dirinya, sehingga jika menemukan indikasi kecurangan, dia akan merasa tidak nyaman dan berniat melaporkannya (Soekanto, 2012:263).

Penelitian yang dilakukan oleh Febianti (2020) menemukan bahwa *reward* yang sesuai akan mampu meningkatkan niat dari karyawan untuk melakukan *whistleblowing* jika terdapat tindak kecurangan dalam perusahaan. Wahyuningsih (2016) menemukan hasil yang berbeda dimana *reward* tidak berpengaruh terhadap *whistleblowing*. Penelitian yang dilakukan oleh Aulia (2019) selanjutnya menemukan bahwa budaya organisasi yang baik akan mampu meningkatkan niat dari karyawan untuk melakukan *whistleblowing*. Kinanto (2020) menemukan hasil yang berbeda dimana budaya organisasi tidak mampu mempengaruhi intensi *whistleblowing*.

Perbedaan hasil penelitian tersebut mendasari penelitian ini memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi yang diduga mampu menjembatani pengaruh yang ada (Kinanto, 2020). Seorang akuntan yang bekerja di suatu perusahaan memiliki komitmen organisasi di dalam menjalankan tugasnya. Menurut Robbins dan Judge (2015:203), komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas seorang karyawan terhadap organisasi dan bentuk kepedulian untuk kebaikan dan keberhasilan organisasi, sehingga komitmen organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan intensi dalam diri akuntan untuk melakukan tindakan *whistleblowing*.

Komitmen organisasi digunakan sebagai pemediasi karena *reward* yang sesuai serta budaya organisasi yang baik dapat menyebabkan komitmen yang tinggi dari karyawan terhadap perusahaan. Komitmen tersebut selanjutnya dapat menumbuhkan rasa loyal dan sikap peduli pada perusahaan, sehingga karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi selanjutnya akan melakukan *whistleblowing* jika menemukan tindakan yang dapat merugikan perusahaannya (Kinanto, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2020) menemukan bahwa sistem *reward* yang baik akan mampu menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan, dan komitmen tersebut akan mendorong niat karyawan untuk melakukan *whistleblowing*. Nafei (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi juga mampu

meningkatkan intensi *whistleblowing* karyawan melalui komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh rasa memiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Latar belakang penelitian dan fenomena indikasi kecurangan yang terjadi pada PT. Telkom yang menyebabkan perlunya kesadaran dan keberanian dari para akuntan dalam melakukan *whistleblowing* agar dapat meminimalisir tindak kecurangan di masa yang akan datang serta masih tidak konsistennya hasil penelitian sebelumnya (*gap*) menjadi acuan penelitian ini mengambil tema “Komitmen Organisasi sebagai Pemediator Pengaruh *Reward* dan Budaya Organisasi terhadap Intensitas Karyawan Bagian Akuntansi Melakukan Tindakan *Whistleblowing* pada PT. Telkom Bali Utara”

1.2. Rumusan Masalah

Pokok permasalahan berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diuraikan di atas adalah sebagai berikut:

1. Apakah *reward* berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?
3. Apakah *reward* berpengaruh terhadap intensitas *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?

4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?
6. Apakah komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?
7. Apakah komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap komitmen organisasi karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh *reward* terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.

4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.
6. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh *reward* terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.
7. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansi pada PT. Telkom Bali Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam berbagai aspek serta bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan bagi mahasiswa tentang *reward*, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta intensi *whistleblowing* sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai kesesuaian antara fakta di lapangan dengan permasalahan yang diteliti. Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat sebagai bahan referensi serta pembendaharaan perpustakaan bagi universitas, sehingga dapat

dijadikan sebagai bahan acuan di dalam penelitian-penelitian lebih lanjut bagi yang membutuhkan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran serta bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Telkom di Bali Utara dalam pengelolaan sumber daya akuntansinya, khususnya yang berkaitan dengan *reward* dan budaya organisasi untuk menciptakan komitmen organisasi serta menumbuhkan intensi *whistleblowing* karyawan bagian akuntansinya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Tindakan Beralasan (*Theory of Reasoned Action*)

Theory of reasoned action (TRA) pertama kali diperkenalkan oleh Martin Fishbein dan Icek Ajzen pada tahun 1980 (Semendawai, 2011:358). Teori ini menghubungkan antara keyakinan (*belief*), sikap (*attitude*), kehendak (*intention*) dan perilaku (*behavior*). Kehendak merupakan prediktor terbaik perilaku, artinya, jika ingin mengetahui apa yang akan dilakukan seseorang, cara terbaik adalah mengetahui kehendak orang tersebut. Namun, seseorang dapat membuat pertimbangan berdasarkan alasan-alasan yang sama sekali berbeda (tidak selalu berdasarkan kehendak). Konsep penting dalam teori ini adalah fokus perhatian (*saliency*), yaitu mempertimbangkan sesuatu yang dianggap penting (Semendawai, 2011:363).

Kehendak (*intention*) ditentukan oleh sikap dan norma subjektif. Komponen pertama mengacu pada sikap terhadap perilaku. Sikap ini merupakan hasil pertimbangan untung dan rugi dari perilaku tersebut (*outcome of the behavior*). Di samping itu, juga dipertimbangkan pentingnya konsekuensi-konsekuensi yang akan terjadi bagi individu (*evaluation regarding the outcome*). Di lain pihak, komponen norma subjektif atau sosial mengacu pada keyakinan seseorang terhadap bagaimana dan apa yang dipikirkan orang-orang yang dianggap penting dan

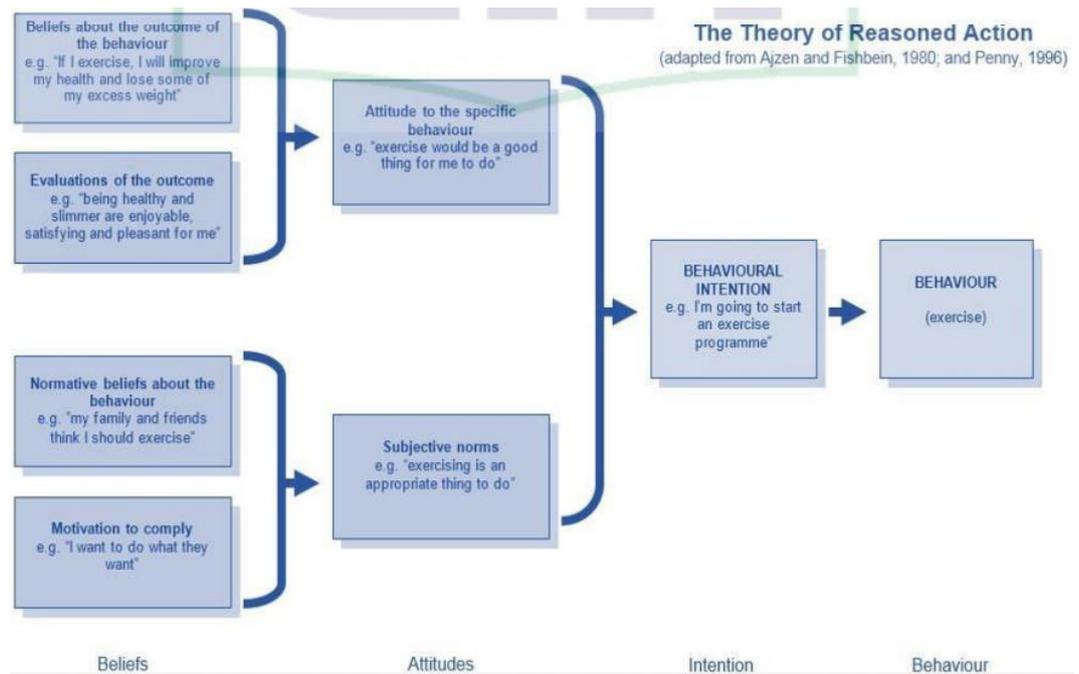
motivasi seseorang untuk mengikuti pikiran tersebut (Ajzen dan Fishbein, 1980).

Theory of reasoned action (TRA) atau teori tindakan beralasan atau teori aksi beralasan mengatakan bahwa sikap mempengaruhi perilaku melalui suatu proses pengambilan keputusan yang teliti dan beralasan, dan dampaknya terbatas hanya pada tiga hal. Pertama, perilaku tidak banyak ditentukan oleh sikap umum tetapi oleh sikap yang spesifik terhadap sesuatu. Kedua, perilaku tidak hanya dipengaruhi oleh sikap tetapi juga oleh norma subyektif (*subjective norms*) yaitu keyakinan kita mengenai apa yang orang lain inginkan agar kita lakukan. Ketiga, sikap terhadap suatu perilaku bersama-sama norma subyektif membentuk suatu intensi atau niat untuk berperilaku tertentu. Intensi atau niat merupakan fungsi dari dua determinan dasar, yaitu sikap individu terhadap perilaku (merupakan aspek personal) dan persepsi individu terhadap tekanan sosial untuk melakukan atau untuk tidak melakukan perilaku yang disebut dengan norma subyektif (Ajzen dan Fishbein, 1980).

Secara singkat, praktik atau perilaku menurut *Theory of reasoned action (TRA)* dipengaruhi oleh niat, sedangkan niat dipengaruhi oleh sikap dan norma subyektif. Sikap sendiri dipengaruhi oleh keyakinan dan hasil dari tindakan yang telah lalu. Norma subyektif dipengaruhi oleh keyakinan akan pendapat orang lain serta motivasi untuk mentaati pendapat tersebut. Secara lebih sederhana, teori ini mengatakan bahwa seseorang akan melakukan suatu perbuatan apabila ia memandang perbuatan itu positif dan

bila ia percaya bahwa orang lain ingin agar ia melakukannya (Ajzen dan Fishbein, 1980). Hal ini dapat dilihat pada bagan dibawah ini:

Gambar 2.1
Bagan Theory of Reasoned Action (TRA)



Sumber : Ajzen dan Fishbein, (1980)

Sesuai dengan asumsi yang telah dijabarkan sebelumnya, maka intensi atau niat seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku merupakan suatu faktor penentu langsung dari tindakan (Robbins dan Judge, 2015:386), sehingga teori ini dapat mendukung untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi niat individu dalam melakukan *whistleblowing*. Intensi atau niat individu ditentukan oleh dua penentu dasar yaitu berhubungan dengan faktor pribadi dan pengaruh sosial. Faktor pribadi yaitu rasa kepuasan akan penghargaan yang didapat dalam bekerja sedangkan faktor pengaruh sosial yaitu budaya organisasi (Kinanto, 2020).

2.1.2. Intensi Melakukan *Whistleblowing*

Farooqi (2017) mendefinisikan intensi sebagai suatu keputusan untuk berperilaku secara tertentu. Selain itu, menurut Ajzen dan Fishbein (1980), intensi dapat dijelaskan melalui teori perilaku terencana yang merupakan pengembangan dari teori tindakan beralasan. Intensi merefleksikan kesediaan individu untuk mencoba melakukan suatu perilaku tertentu (Ajzen dan Fishbein, 1980). Dalam referensi lainnya, Widyanto (2020) mengemukakan definisi intensi yaitu indikasi seberapa kuat keyakinan seseorang akan mencoba suatu perilaku, dan seberapa besar usaha yang akan digunakan untuk melakukan sebuah perilaku. Intensi memiliki korelasi yang tinggi dengan perilaku, oleh karena itu dapat digunakan untuk meramalkan perilaku (Febianti, 2020).

Ajzen dan Fishbein (1980) mengemukakan bahwa intensi terdiri dari tiga aspek, yaitu :

1) *Attitude Toward The Behavior*

Sikap atau *attitude* berasal dari Bahasa Latin, yaitu *aptus* yang berarti sesuai atau cocok dan siap untuk bertindak atau berbuat sesuatu. Sikap adalah evaluasi individu secara positif atau negatif terhadap benda, orang, institusi, kejadian, perilaku atau minat tertentu.

2) *Subjective Norm*

Faktor kedua intensi yaitu norma subjektif yang didefinisikan sebagai adanya persepsi individu terhadap tekanan sosial yang ada untuk menunjukkan atau tidak suatu perilaku. Individu memiliki keyakinan

bahwa individu atau kelompok tertentu akan menerima atau tidak menerima tindakan yang dilakukannya. Apabila individu meyakini apa yang menjadi norma kelompok, maka individu akan mematuhi dan membentuk perilaku yang sesuai dengan kelompoknya.

3) *Perceived Behavior Control*

Kontrol perilaku menggambarkan tentang perasaan *self efficacy* atau kemampuan diri individu dalam melakukan suatu perilaku. Kontrol perilaku merupakan persepsi individu mengenai kontrol yang dimiliki individu tersebut sehubungan dengan tingkah laku tertentu.

Nafei (2018) menjelaskan bahwa perilaku seseorang tidak hanya dikendalikan oleh dirinya sendiri, tetapi juga membutuhkan kontrol, misalnya berupa ketersediaan sumber daya dan kesempatan bahkan keterampilan tertentu. Kontrol perilaku merepresentasikan kepercayaan seseorang tentang seberapa mudah individu menunjukkan suatu perilaku. Ketika individu percaya bahwa dirinya kekurangan sumber atau tidak memiliki kesempatan untuk menunjukkan suatu perilaku (kontrol perilaku yang rendah) individu tidak akan memiliki intensi yang kuat untuk menunjukkan perilaku tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka intensi adalah suatu kemungkinan individu untuk melakukan suatu perilaku tertentu.

Sihaloho (2019) menyatakan *whistleblowing* sebagai suatu pengungkapan oleh karyawan mengenai suatu informasi yang diyakini mengandung pelanggaran hukum, peraturan, pedoman praktis atau

pernyataan professional, atau berkaitan dengan kesalahan prosedur, korupsi, penyalahgunaan wewenang, atau membahayakan publik dan keselamatan tempat kerja. Sedangkan Aulia (2019) mengartikan *whistleblowing* sebagai suatu pengungkapan yang dilakukan anggota organisasi atas suatu praktik-praktik illegal atau tanpa legitimasi hukum di bawah kendali pimpinan mereka kepada individu atau organisasi yang dapat menimbulkan efek tindakan perbaikan. *Whistleblowing* akan muncul saat terjadi konflik antara loyalitas karyawan dan perlindungan kepentingan publik (Dewi,2020).

Basri (2020) menambahkan bahwa *whistleblowing* dapat terjadi dari dalam (internal) maupun luar (eksternal). Internal *whistleblowing* terjadi ketika seorang karyawan mengetahui kecurangan yang dilakukan karyawan lainnya kemudian melaporkan kecurangan tersebut kepada atasannya. Dan eksternal *whistleblowing* terjadi ketika seorang karyawan mengetahui kecurangan yang dilakukan perusahaan lalu memberitahukannya kepada masyarakat karena kecurangan itu akan merugikan masyarakat. Aulia (2019) mengatakan bahwa kebanyakan *whistleblower* pertama kali mengungkapkan penemuannya kepada internal perusahaan sebelum melaporkannya kepada publik. *Whistleblowing* menurut KNKG (2008) di dalam Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan tidak etis/tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh

karyawan atau pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, intensi melakukan *whistleblowing* adalah keputusan individu untuk melaporkan atau mengungkapkan segala bentuk tindakan pelanggaran yang melawan hukum, perbuatan tidak etis/tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi dan masyarakat.

2.1.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2015:203). Menurut Kirimanop (2020), komitmen organisasi adalah kekuatan dan identifikasi seseorang dan keterlibatannya di dalam organisasi tertentu. Soekanto (2012:182) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk dapat berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Menurut Mahendra (2019), komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Samuel (2020) menambahkan bahwa komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan (3)

keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Jadi komitmen organisasi mengisyaratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara efektif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Triyanto (2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu :

- 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Robbins dan Judge (2015:281), membedakan komitmen organisasi atas tiga indikator, yaitu :

- 1) Komponen afektif (*affective commitment*), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- 2) Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

- 3) Komponen berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Dari penjabaran terkait komitmen organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu telah memiliki tingkat kepercayaan dan menerima serta terikat dengan tujuan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh apabila individu mempunyai ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad di dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi.

2.1.4. Reward

Reward adalah pengakuan atas kinerja karyawan untuk mengarahkan perilaku karyawan ke perilaku yang dihargai dan diakui oleh organisasi. Handoko (2014:226) mengartikan *reward* sebagai imbalan/insentif yang mengaitkan bayaran berdasarkan tujuan meningkatkan produktivitas untuk mencapai keunggulan kompetitif. Melalui strategi penghargaan, manajemen dapat menarik kumpulan kandidat yang memenuhi syarat dan mempertahankan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dalam organisasi serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya (Fanggidae, 2019).

Menurut Siswoyo (2018), *reward* memiliki pengertian ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan. Menurut Hery (2010:294), *reward*

yang diberikan kepada akuntan akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja serta sikap loyalitasnya terhadap perusahaan. Dengan kata lain, *reward* yang diberikan kepada karyawan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta berkomitmen tinggi pada perusahaan (Mahendra, 2019). Dapat disimpulkan bahwa, *reward* adalah *feedback* positif yang diberikan oleh perusahaan atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan serta kejujuran dan komitmen yang dimilikinya.

1. Bentuk-Bentuk *Reward*

Menurut Handoko (2014:279), *reward* dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama yaitu :

a. *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 :

1) 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.

2) Pencapaian (*Achievement*)

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

3) 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.

4) Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

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

b. *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).

Baik *reward* intrinsik maupun *reward* ekstrinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi perusahaan yaitu:

- 1) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- 2) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- 3) Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- 4) Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum.
- 5) Bersaing dalam keunggulan kompetitif
- 6) Menjamin keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
- 7) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.

2. Indikator-Indikator Reward

Reward adalah penghargaan yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Indikator *reward* menurut Handoko (2014:245), yaitu sebagai berikut :

- a. Gaji; merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi karyawan gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stockgrant*). Pemberian gaji dan tambahan kompensasi berupa bonus dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.
- b. Kesejahteraan; merupakan kesejahteraan yang dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan karyawan yang ditawarkan

organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja misalnya, dalam bentuk tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan ketenagakerjaan, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua) dan kesejahteraan rohani (rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya).

- c. Sistem pengembangan karir; merupakan sistem yang dimiliki perusahaan tentang prospek kinerja dimasa yang akan datang. Pengembangan karir ini penting diberikan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi.
- d. Penghargaan psikologis dan sosial; penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi karyawan karena setiap karyawan merasa ingin diterima dan dihargai atas hasil kerjanya. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya.

2.1.7 Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2015:213) mengartikan budaya organisasi sebagai suatu sistem bersama yang dipercayai dan dianut setiap anggota didalam suatu organisasi dimana sistem ini yang kemudian menjadi pembeda bagi organisasi tersebut dengan organisasi ataupun kelompok yang lain. Kirimanop (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai dan asumsi yang dibagikan dalam suatu organisasi. Asumsi bersama ini tidak disadari, persepsi yang diterima begitu saja atau keyakinan terhadap

pekerjaan yang sangat baik di masa lalu sehingga hal itu dianggap sebagai cara yang tepat untuk berfikir dan bertindak dalam menghadapi masalah dan peluang. Nilai ini stabil, dipercaya dapat menuntun pemikiran untuk mendapatkan hasil atau mengambil tindakan dalam berbagai situasi.

Triyanto (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian asumsi implisit yang dibagi dan diterima begitu saja bahwa sebuah kelompok memegang teguh dan menentukan bagaimana mereka memandang, berpikir dan bertindak terhadap berbagai situasi lingkungan. Budaya organisasi berfungsi untuk beberapa hal bagi organisasi (Robbins dan Judge, 2015:236), yaitu :

- 1) *Create distinctions*, budaya organisasi berperan sebagai pembeda artinya bahwa budaya organisasi menghadirkan suatu pembeda yang jelas bagi suatu organisasi.
- 2) *Convey a sense of identity*, budaya organisasi membentuk suatu identitas bagi organisasi.
- 3) *Facilitates commitment*, budaya organisasi membantu membentuk komitmen anggota organisasi pada hal yang jauh lebih besar dari sekedar kepentingan pribadi.
- 4) *Enhance the stability of social system*, budaya organisasi mampu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan memberikan standar untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan

oleh karyawan. Pada akhirnya, budaya organisasi adalah mekanisme mengendalikan dan menjadi panduan dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan sebagai anggota organisasi (Robbins dan Judge, 2015:245). Hasil-hasil penelitian yang mutakhir menemukan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang mencakup esensi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; sejauh mana para karyawan di dalam organisasi didorong untuk menciptakan inovasi dan berani dalam mengambil risiko.
- 2) Perhatian terhadap detail; sejauh mana karyawan di dalam organisasi diharapkan memberikan perhatian yang detail seperti kecermatan, analisis, dan perhatian pada perincian.
- 3) Berorientasi kepada hasil; sejauh mana para manajemen fokus kepada hasil yang didapatkan, bukan kepada hal-hal teknis dan proses dalam mencapai hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia; sejauh mana kebijakan yang diambil oleh manajemen memperhatikan dampaknya terhadap anggota dalam organisasi.
- 5) Berorientasi tim; sejauh mana pekerjaan diatur untuk diselesaikan bersama tim atau kelompok bukan secara individu.
- 6) Agresif; sejauh mana anggota organisasi punya agresifitas dan jiwa kompetitif yang tinggi.
- 7) Stabilitas; sejauh mana kegiatan dalam organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan sebelumnya,

dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola/sistem yang berupa sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, ritual yang dibentuk, dikembangkan dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan internal organisasi.

Samuel (2020) menyatakan terdapat beberapa indikator yang menunjukkan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Norma : Sebuah aturan yang tidak tertulis, yang diterima anggota kelompok. Norma memberitahu apa yang harus dan tidak harus dilakukan di bawah keadaan atau situasi tertentu.
- 2) Nilai Dominan : Nilai-nilai utama yang ada dalam organisasi yang diterima anggota organisasi. Organisasi mengharapkan karyawan membagikan nilai-nilai utama yang merupakan menggambarkan suatu kepribadian yang ada dalam suatu organisasi. Jika nilai di anggap penting, maka nilai akan membimbing karyawan berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Nilai juga merupakan keinginan efektif kesadaran atau keinginan yang membimbing perilaku bagaimana seorang karyawan mampu memiliki efisiensi tinggi dan kualitas tinggi.
- 3) Aturan : Peraturan, prosedur, kebijakan secara tertulis yang telah disepakati dan wajib dipatuhi dan dijalankan. Memiliki standar, bagaimana karyawan berinteraksi. Contohnya dalam berbicara,

berperilaku, ketepatan waktu disiplin dalam hadir maupun mengerjakan tugas. Semua agar memiliki kinerja yang baik dan hasil yang baik pula bagi organisasi.

- 4) **Iklm Organisasi** : Suatu penyampaian keterbukaan atau perasaan seorang karyawan di dalam suasana lingkungan kerja, yang berguna untuk mengevaluasi seluruh masalah yang ada di lingkungan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Iklm organisasi juga bentuk perilaku atau karakteristik karyawan agar berani mengutarakan pendapat demi kenyamanan bersama.

2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan beberapa penelitian sebelumnya sebagai bahan acuan serta perbandingan. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

Penelitian yang dilakukan oleh Nafei (2018) dengan judul "*The Influence of Organizational Ethical Culture and Organizational Commitment on Organizational Whistle Blowing Intentions: Evidence from Sadat City University in Egypt*". Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Strustural Equation Modelling* (SEM) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan intensi *whistleblowing*. Selanjutnya analisis variabel mediasi dengan metode uji interaksi SEM menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap intensi

whistleblowing. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas budaya organisasi, variabel mediasi komitmen organisasi, variabel terikat intensi *whistleblowing*, serta teknik analisis data utama berupa SEM. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan lembaga pendidikan yaitu universitas, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT.

Penelitian yang dilakukan oleh Mahendra (2019) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Sistem *Reward* terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada CV. Wiracana”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas *reward* dan mencari pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan perusahaan swasta berbentuk CV, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT. Selain itu, teknik analisis data utama pada penelitian sebelumnya menggunakan *path analysis*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan SEM, serta pada penelitian ini menambahkan intensi *whistleblowing* sebagai variabel terikat.

Penelitian yang dilakukan oleh Liman (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Etis Organisasi, *Locus of Control*, *Machiavellianism*, dan Penalaran

Moral terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing* pada Kecurangan Akademik (Studi Empiris pada Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Sriwijaya)”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda (RLB) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap intensi *whistleblowing*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas budaya organisasi dan variabel terikat intensi *whistleblowing*. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan lembaga pendidikan yaitu universitas, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT. Selain itu, teknik analisis data utama pada penelitian sebelumnya menggunakan RLB, sedangkan pada penelitian ini menggunakan SEM.

Penelitian yang dilakukan oleh Kinanto (2020) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan *Organizational Justice* terhadap Niat untuk Melakukan *Whistleblowing* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Dinas Penanaman Modal dan Perizinan)”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan pemodelan *Partial Least Square* (PLS) yang menemukan bahwa *reward* yang menjadi indikator dari kepuasan kerja serta budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan intensi *whistleblowing*. Sedangkan analisis variabel mediasi dengan metode uji interaksi SEM menunjukkan

bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh *reward* dan budaya organisasi terhadap intensi *whistleblowing*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas *reward* yang menjadi indikator dari kepuasan kerja dan busaya organisasi, variabel mediasi komitmen organisasi, variabel terikat intensi *whistleblowing*, serta teknik analisis data utama berupa SEM. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan organisasi pemerintahan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT.

Penelitian yang dilakukan oleh Samuel (2020) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Afektif yang Dimediasi oleh Kepercayaan”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Strustural Equation Modelling* (SEM) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas budaya organisasi dan mencari pengaruhnya terhadap komitmen organisasi, serta sama-sama menggunakan teknik analisis data utama berupa SEM. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan perusahaan pertambangan swasta, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT. Selain itu, pada penelitian ini menambahkan intensi *whistleblowing* sebagai variabel terikat.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2020) dengan judul “*The Effect of Identity Protection and Financial Reward on Whistleblowing Intention in Public Sector Organization: Experimental Study*”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) yang menemukan bahwa *reward* berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan intensi *whistleblowing*. Selanjutnya analisis variabel mediasi dengan metode uji interaksi SEM menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *reward* terhadap intensi *whistleblowing*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas *reward*, variabel mediasi komitmen organisasi, variabel terikat intensi *whistleblowing*, serta teknik analisis data utama berupa SEM. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan organisasi pemerintahan, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT.

Penelitian yang dilakukan oleh Gerallda (2020) dengan judul “Intensi *Whistleblowing* dalam *Organizational Commitment* dan *Obedience Pressure Auditor*”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah *One Way* dan *Two Way Anova Test* yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap intensi *whistleblowing*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama mencari pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *whistleblowing*. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian

sebelumnya menggunakan auditor pada KAP, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT. Selain itu, pada penelitian sebelumnya menggunakan teknik analisis data utama berupa *Anova Test*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan SEM.

Penelitian yang dilakukan oleh Usman (2021) dengan judul “Pengaruh *Personal Cost* dan Pemberian *Reward* terhadap Tindakan *Whistleblowing*”. Teknik analisis data utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda (RLB) yang menemukan bahwa *personal cost* dan pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap tindakan *whistleblowing*. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sama-sama menggunakan variabel bebas *reward* dan variabel terikat intensi *whistleblowing*. Sedangkan perbedaannya adalah pada objek penelitian, dimana penelitian sebelumnya menggunakan lembaga pendidikan yaitu universitas, sedangkan pada penelitian ini menggunakan BUMN berbentuk PT. Selain itu, teknik analisis data utama pada penelitian sebelumnya menggunakan RLB, sedangkan pada penelitian ini menggunakan SEM.