

**PERSEPSI PENGARUH SISTEM *WHISTLEBLOWING*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi di Pemerintah Kota Yogyakarta)**



SKRIPSI

Oleh:

Nama: Rizqy Arasiani Annisa

No. Mahasiswa: 14312292

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

**PERSEPSI PENGARUH SISTEM *WHISTLEBLOWING*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi di Pemerintah Kota Yogyakarta)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Rizqy Arasiani Annisa

No. Mahasiswa : 14312292

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa dalam skripsi ini tidak dapat keseluruhan atau sebagian tulisan dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin maupun meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat maupun pemikiran dari penulis lain, kecuali yang secara tertulis di naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 07 Juni 2018

Penulis,



(Rizqy Arasiani Annisa)

**PERSEPSI PENGARUH SISTEM *WHISTLEBLOWING*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI
(Studi di Pemerintah Kota Yogyakarta)**

Hasil Penelitian

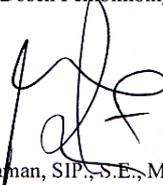
Diajukan Oleh:

Nama : Rizqy Arasiani Annisa

No. Mahasiswa : 14312292

Telah disetujui Oleh Dosen Pembimbing
Pada Tanggal... 1/6/2018

Dosen Pembimbing,



(Arief Rahman, SIP., S.E., M.Com., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM WHISTLEBLOWING TERHADAP KINERJA
ORGANISASI (STUDI DI PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **RIZQY ARASIANI ANNISA**

Nomor Mahasiswa : **14312292**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 14 Agustus 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Rahman, SIP., SE., M.Com., Ph.D.

Penguji : Reni Yendrawati, Dra., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

*“Dan apabila hamba-hambaKu bertanya kepadamu tentang Aku, maka (jawablah),
bahwasannya Aku adalah dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang
berdoa apabila ia memohon kepada-Ku, maka hendaklah mereka itu memenuhi
(segala perintah)-Ku dan hendaklah mereka beriman kepadaKu agar mereka
selalu berada dalam kebenaran.”*

(QS Al Baqarah : 186)

*“Allah SWT membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.
Baginya (pahala) apa yang dia kerjakan dan dia mendapatkan (siksa dari
kejahatan) yang dia kerjakan*

(QS Al Baqarah : 286)

*“Sesungguhnya Allah SWT tidak akan merubah keadaan suatu kaum sehingga
mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”*

(QS Ar-Raid : 11)

*“Man Jadda Wajadda : Barang siapa yang bersungguh-sungguh pasti akan
berhasil”*

(Rasulullah SAW)

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah rabbil'alam, puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, hidayah, dan rahmat-Nya bagi kita semua dalam menjalankan amanah yang menjadi tanggung jawab kita sekalian. Shalawat dan salam tak lupa disampaikan kepada junjungan Nabi kita Muhammad SAW, yang selalu memberikan syafa'atnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul "Persepsi Pengaruh Sistem *Whistleblowing* Terhadap Kinerja Organisasi".

Skripsi ini disusun guna untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Sarjana Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam proses menyelesaikan skripsi ini, penulis tidak luput dari hambatan dan kesulitan yang menghadang. Skripsi ini terselesaikan berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis dengan senang hati menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya Bapak Asmudi dan Ibu Suwati tersayang yang selalu senantiasa memberikan doa dan dukungan dalam bentuk apapun tanpa henti untukku. Semoga langkah awal ini, akan menjadikanku sukses dan mampu memberikan kebahagiaan untuk kalian berdua.

2. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M. Com(IS)., Ph. D., selaku Ketua Prodi Akuntansi dan segenap jajaran staff pengajar Prodi Akuntansi yang telah memberikan banyak ilmu kepada penulis.
4. Terimakasih untuk Bapak Arief Rahman, SIP., S.E., M.Com., Ph.D., yang telah membimbing penulis agar dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Terimakasih atas setiap saran dan pengetahuan yang telah diberikan, semoga semua jasa-jasa yang telah Bapak berikan bisa dibalas oleh Allah SWT berkali-kali lipat.
5. Untuk saudara-saudaraku, Mbak Nia dan Mas Latif, terimakasih atas dukungannya dalam banyak hal, dan kuharap kita akan selalu bersama untuk membuat kedua orang tua kita bahagia.
6. Terimakasih untuk keluarga besar yang selalu mendoakan dan memberikan masukan yang baik kepada penulis.
7. Terimakasih untuk Mas Yos, yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi, bimbingannya, dan memberikan motivasi serta support yang luar biasa.
8. Teruntuk sahabat-sahabat Bella Santya, Shifa Indallah, Ayuningtyas, Paquita, dan teman-teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terimakasih atas dukungan dan bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi.
9. Terimakasih untuk teman-teman pejuang skripsi yang tak bisa kusebutkan namanya satu per satu. Terimakasih untuk waktu dan bimbingan serta

terimakasih untuk Erlita Kusuma A yang selalu memberikan kiat-kiat sukses skripsinya dan bimbingannya.

10. Terimakasih teman-teman posko unit KL-370 : Bang Haryadi, Bang Jo, Mbak Miranda, Farah, Sally, dan Anggit. Terimakasih atas segala pengalaman, cerita, dan kebersamaan selama 1 bulan penuh.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dan namanya tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya bagi Bapak, Ibu, dan Saudara/i yang telah membantu penulis dalam segala hal. Dalam hal ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna namun demikian semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis berikutnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Motto.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Abstrak	xvii
<i>Abstract</i>	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teoritik.....	9
2.2 Pengertian Variabel	10

2.1.1	Komitmen Organisasi	10
2.1.2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	11
2.1.3	Sistem <i>Whistleblowing</i>	16
2.1.4	Kinerja Organisasi	19
2.1.5	Hubungan Pengendalian Organisasi dengan <i>Whistleblowing</i>	20
2.3	Penelitian Terdahulu.....	21
2.4	Hipotesis Penelitian	25
2.4.1	Komitmen Organisasi Terhadap OCB	25
2.4.2	OCB Terhadap Implementasi Sistem <i>Whistleblowing</i>	28
2.4.3	Sistem <i>Whistleblowing</i> Terhadap Kinerja Organisasi	31
2.5	Kerangka Penelitian	33
2.5.1	Kerangka penelitian Hipotesis 1.....	33
2.5.2	Kerangka penelitian Hipotesis 2.....	34
2.5.3	Kerangka penelitian Hipotesis 3.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....		36
3.1	Populasi Dan Sampel.....	36
3.2	Metode Pengumpulan Data	37
3.3	Variabel Penelitian	37
3.3.1	Komitmen Organisasi.....	38
3.3.2	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	38
3.3.3	Sistem <i>Whistleblowing</i>	38
3.3.4	Kinerja Organisasi	39
3.4	Metode Analisis Data	44

3.4.1 Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	45
3.4.2 Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	46
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	48
4.2 Analisis Data	50
4.2.1 Menilai <i>Outer Model</i> atau Model Pengukuran	51
4.2.1.1 Statistik Deskriptif	56
4.2.1.2 <i>Discriminant validity</i>	60
4.2.1.3 <i>Reliability</i> dan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	61
4.2.2 Pengujian <i>Inner Model</i> atau Model Struktural	63
4.2.3 Pengujian Hipotesis	66
4.2.3.1 Pengujian Hipotesis 1	67
4.2.3.2 Pengujian Hipotesis 2	67
4.2.3.3 Pengujian Hipotesis 3	68
4.3 Pembahasan	69
4.3.1 Dampak Positif Komitmen Organisasi Terhadap OCB	69
4.3.2 Dampak Positif OCB Terhadap Sistem <i>Whistleblowing</i>	72
4.3.3 Dampak Positif Sistem <i>Whistleblowing</i> Terhadap Kinerja	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Keterbatasan Penelitian	78
5.3 Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80

LAMPIRAN	83
----------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Daftar Pertanyaan Kuesioner	40
Tabel 4.1 Daftar Kuesioner	48
Tabel 4.2 Data Responden	49
Tabel 4.3 <i>Outer Loadings (Measurement Model)</i>	52
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif	57
Tabel 4.5 Nilai <i>Discriminant Validity</i>	60
Tabel 4.6 Nilai <i>Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE</i>	62
Tabel 4.7 Nilai <i>R-Square</i>	64
Tabel 4.8 Nilai <i>Path Coefficients</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Penelitian Hipotesis 1-3	33
Gambar 4.1 Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	51
Gambar 4.2 Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	83
Lampiran 2 Hasil Kuesioner	91
Lampiran 3 Hasil <i>Outer Model</i>	103
Lampiran 4 Hasil <i>Inner Model</i>	106
Lampiran 5 Surat Permohonan Izin Penelitian Fakultas Ekonomi UII.....	108
Lampiran 6 Surat Rekomendasi Penelitian Badan Kesbangpol DIY.....	109
Lampiran 7 Surat Izin Penelitian Dinas Penanaman Modal dan Perizinan	110

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemikiran pengaruh implementasi sistem *whistleblowing* terhadap kinerja organisasi. Dalam mengimplementasikan sistem *whistleblowing* membutuhkan komponen-komponen penting yang menunjang keberhasilan sistem *whistleblowing* diantaranya komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior* (OCB). Penelitian terdahulu oleh Haryanto dan Halim (2013) telah membuktikan Teori Ouchi (1980) yang menyatakan bahwa *whistleblowing* sebagai sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif sebanyak 85 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu memilih sampel berdasarkan kriteria penelitian sehingga responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian dapat memberikan jawaban yang dapat mendukung penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB, OCB memiliki pengaruh positif terhadap sistem *whistleblowing*, dan sistem *whistleblowing* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci : komitmen organisasi, *organization citizenship behavior* (OCB), sistem *whistleblowing*, dan kinerja organisasi.

ABSTRACT

This study aims to give point of effect implementation of whistleblowing system toward organization performance. In the implementation of whistleblowing system will require important components, such as organizational commitment and organization citizenship behavior (OCB). This is proves the Ouchi Theory (1980), which states that the whistleblowing as a management control system does affect the performance of the organization.

This research is a quantitative research as much as 85 respondents. Sampling in this research in done by purposive sampling, that choosing respondents who fulfill requirements then the respondents will be used as research sample and give the answer for supporting this research. The result showed that positive effect of organizational commitment to the OCB. Similarly, OCB has a positive effect on the implementation of whistleblowing system. Then, implementation whistleblowing system has a positive effect on organizational performance.

Keywords : organizational commitment, organization citizenship behavior (OCB), whistleblowing system, and organizational performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengendalian organisasi memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi khususnya dalam ruang lingkup organisasi pemerintah. Pengendalian yang dilakukan tidak hanya internal tetapi juga eksternal. Teori Ouchi (1979) yang mendeskripsikan mengenai mekanisme pengendalian organisasi sebagai cara untuk mengatur organisasi dalam mencapai tujuan. Sementara itu, pengendalian organisasi adalah proses pemeriksaan secara formal dan informal untuk membantu manajer meyakinkan bahwa segala sumber daya akan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2001). Dalam mengontrol dan mengawasi jalannya organisasi maka dibutuhkan keyakinan pada karyawan untuk tidak melakukan sesuatu yang tidak diinginkan oleh organisasi maupun tidak gagal dalam melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan.

Sistem pengendalian organisasi tidak hanya meyakinkan tujuan organisasi tercapai, tetapi di waktu yang sama akan menekan perilaku kecurangan (*fraud*) anggota organisasi yang menyebabkan kerugian besar, sehingga menjadikan kegagalan dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbagai macam bentuk pengendalian telah diterapkan, namun kecurangan (*fraud*) masih dapat dilakukan oleh anggota organisasi yang menyebabkan kerugian besar, seperti kasus Enron.

Perilaku kecurangan (*fraud*) yang disebabkan karena kegagalan kinerja dalam organisasi dapat terjadi karena *personal interest*. Untuk mengatasinya, setiap individu organisasi diberikan *reward* termasuk dorongan peningkatan kinerja. Motivasi anggota organisasi sebisa mungkin menjadi peluang dan menjadi batasan *principal agent* untuk meyakinkan *agent* melakukan segala aktivitas yang bermanfaat dan meningkatkan pentingnya fungsi pengendalian organisasi.

Namun dalam kenyataannya, eksistensi fungsi pengendalian saat ini tidak terlalu efektif terhadap perilaku kecurangan (*fraud*) karyawan atau skandal organisasi yang bertujuan untuk memperkaya diri sendiri atau kelompoknya sehingga menyebabkan organisasi mengalami kebangkrutan. Mekanisme struktur pengendalian dalam formasi organisasi *Internal Control Unit* (ICU) di beberapa organisasi dan program dapat memperkuat organisasi yang kinerjanya masih belum optimal. Eksistensi mekanisme pengendalian organisasi membutuhkan suatu teori dan praktik. Salah satu mekanisme pengendalian organisasi yang dibutuhkan adalah sistem *whistleblowing*.

Sistem *whistleblowing* merupakan salah satu teknik pengendalian yang diasosiasikan dengan pengendalian manajemen. Sehingga penting bagi organisasi melanjutkan pengembangan salah satu mekanisme pelaporan kecurangan (*fraud*) dengan sistem *whistleblowing* yang diterapkan di organisasi. Dalam penelitian ini juga menyatakan bahwa implementasi sistem *whistleblowing* membutuhkan komitmen organisasi sehingga menurunkan potensi kecurangan (*fraud*) yang dilakukan anggota organisasi. Dengan

membentuk sistem *whistleblowing*, dapat diekspektasikan bahwa mekanisme pengendalian organisasi akan berjalan secara optimal dan mampu mencapai tujuan organisasi. Mekanisme sistem *whistleblowing* dapat juga didukung dengan menggunakan *peripheral vision*. Eksistensi implementasi sistem *whistleblowing* dalam sistem pengendalian manajemen di Indonesia secara langsung dapat menjadi sebuah alat untuk mengoreksi, memantau, dan mengontrol kinerja organisasi. Pengembangan sistem tersebut akan memberikan dampak baik (positif) bagi manajemen organisasi (baik organisasi perseroan terbatas, pemerintah, dll).

Sistem *whistleblowing* bukanlah sebuah sistem yang baru di dunia, tetapi dalam konteks wilayah Indonesia, hal ini relatif baru. Dari pengamatan peneliti sebelumnya, hanya terdapat beberapa perusahaan di Indonesia yang mengimplementasikan sistem *whistleblowing*, seperti PT Pertamina, Direktorat Perpajakan, Bank Danamon, Citibank, dan PT Holcim. Fakta menyatakan bahwa hal tersebut bukan menjadi sebuah sistem yang “cocok” dengan keadaan perusahaan di Indonesia. Sementara itu, penolakan yang dilakukan perusahaan di Indonesia terhadap pentingnya implementasi dan pengembangan sistem *whistleblowing* terlihat cukup tinggi. Faktanya, sebuah sistem pengendalian akan berkerja dengan baik jika adanya dukungan dari para pelaksana dan “kecocokan” dengan lingkungan sekitar, yaitu keberhasilan sistem dalam beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Eksplorasi atas aplikasi pada kondisi lingkungan terhadap sistem

whistleblowing akan membantu pengembangan sistem *whistleblowing* di Indonesia.

Menurut Dandekar (1990), *whistleblowing* adalah pengungkapan oleh anggota organisasi yang masih aktif atau sudah lama bekerja terkait perilaku ilegal atau tidak bermoral, atau praktik melanggar hukum lainnya yang dilakukan oleh anggota organisasi. Sedangkan menurut Bowie (1982), *whistleblowing* pada dasarnya merupakan sebuah kesadaran pengungkapan dan bukan karena motivasi bahwa ada manfaat dari tindakan atau termotivasi oleh keserakahan.

Whistleblowing dianggap sukarela dalam mengungkapkan kecurangan sebagai bagian dari perilaku prososial atau *pro-social behavior* (Miceli, 1985). Sementara itu, menurut Weaver (2001) *whistleblowing* sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu sebuah sub dari *pro-social behavior* (Organ, 1990). Literatur yang ada mengungkapkan bahwa OCB terdiri dari *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy*, dan *sportsmanship*.

Altruism bertentangan dengan egoisme dan merupakan pilar dasar dalam mempersiapkan sistem *whistleblowing*. OCB *altruism* didefinisikan sebagai membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka. *Conscientiousness* diwakili dengan mematuhi semua norma sebagai pegawai yang baik dan melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang diperintahkan. *Civic virtue* digambarkan sebagai partisipasi dalam pengelolaan tata kelola organisasi meskipun memiliki risiko. *Whistleblowing* adalah contoh dari *civic virtue* OCB untuk karyawan selain auditor internal. *Courtesy* yaitu menjalin

komunikasi dengan pihak lain dan mencegah konflik. *Sportmansip* bisa diartikan tidak mudah mengeluh ketika terjadi masalah kecil atau tidak rumit.

Pemasalahan dalam sistem *whistleblowing* menimbulkan kekhawatiran bagi para manajer dan sering dianggap sebagai ancaman. Namun saat ini menjadi waktu yang tepat bagi manajer untuk melihat bahwa sistem *whistleblowing* dapat menjadi sesuatu yang berharga. Karena jika dilihat sistem *whistleblowing* itu sebagai karyawan berkomitmen yang dapat memberikan informasi yang berguna dan solusi.

Whistleblowing dapat dicirikan salah satu OCB sebagai tindakan responsif dalam sebuah organisasi, dimana motivasi untuk melakukannya didasarkan pada perubahan sosial. Beberapa negara bagian di Amerika Serikat memberikan insentif yang menjadikan program *whistleblowing* sebagian besar menjadi “aktor” yang melaporkan kecurangan didasarkan pada harapan untuk menghentikan pelanggaran atau perilaku tidak etis tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, identifikasi masalah di atas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi akan memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*?
2. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan memberikan dampak positif terhadap implementasi sistem *whistleblowing*?

3. Apakah sistem *whistleblowing* akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui komitmen organisasi akan memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
2. Untuk mengetahui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan memberikan dampak positif terhadap implementasi sistem *whistleblowing*.
3. Untuk mengetahui sistem *whistleblowing* akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Sebagai bahan referensi dan menjadi data di awal penelitian. Sehingga penelitian akan menjadi literatur untuk penelitian di masa depan yang berhubungan dengan permasalahan mengenai implementasi sistem *whistleblowing* terhadap kinerja organisasi.

2. Manfaat Praktisi :

- a. Mengetahui komitmen organisasi akan memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
- b. Mengetahui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan memberikan dampak positif terhadap implementasi sistem *whistleblowing*.
- c. Mengetahui sistem *whistleblowing* akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

1.5 Sistematika Penelitian

Sistem penelitian ini dibagi menjadi lima bagian yaitu sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pendahuluan merupakan bagian pertama yang menjelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab kajian pustaka dan pengembangan hipotesis berisi uraian tentang teori yang digunakan sebagai dasar pendukung penelitian, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan bagian ketiga yang menjelaskan bagaimana penelitian akan dilaksanakan secara operasional. Bagian ini

menguraikan populasi dan sampel, metode pengumpulan data, variabel penelitian, dan mengenai metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis Data dan Pembahasan merupakan bagian keempat yang menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Penutup merupakan bagian kelima atau terakhir dalam penulisan skripsi. Bagian ini memuat tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran yang digunakan sebagai referensi penelitian di masa depan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritik

Pemahaman sistem pengendalian itu sebuah bagian dari organisasi, dimulai dari pendekatan yang hanya berfokus pada aspek akuntansi terhadap konsep pengendalian organisasi, termasuk tindakan yang diambil oleh manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Pengendalian adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi melaksanakan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi (Schendel dan Hofer, 1979). Pengendalian sebagai sistem merupakan dasar dari struktur organisasi. Hal ini terjadi karena permasalahan organisasi itu dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kondisi internal dan eksternal organisasi yang memaksa sistem pengendalian untuk berubah.

Sistem pengendalian organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Anthony (1965) yaitu sebuah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperoleh akan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Praktik pengendalian yang timbul dari kesadaran manajer bisnis dan mekanisme informal yang diintegrasikan dengan reaksi spontan karyawan. Mekanisme khusus untuk mencapai pengendalian yang dibagi menjadi pengendalian sederhana, teknologi pengendalian, pengendalian birokrasi dan administrasi, serta pengendalian budaya.

Sebuah organisasi terdapat tujuan organisasi yang meliputi tertulis maupun tidak tertulis, eksplisit dan implisit, serta kemungkinan dalam beberapa kasus

akan ada kontradiksi dan konflik (Lowe dan Machin, 1988). Sehingga, untuk merencanakan dan membangun sistem pengendalian organisasi menjadi koheren dan efektif maka pada akhirnya pengendalian yang dilakukan dimaksudkan mencegah karyawan untuk tidak melakukan sesuatu yang tidak diinginkan oleh organisasi maupun tidak gagal dalam melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan.

2.2 Pengertian Variabel

2.2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004). Menurut Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keadaan dimana seorang karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Sedangkan Robbins dan Judge (2007) menjelaskan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak kepada sesuatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Dari ketiga teori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu sikap individu sejauh mana individu dapat mengenal organisasinya dan mau percaya serta terikat terhadap tujuan-tujuan organisasi sehingga individu tersebut tidak akan meninggalkan organisasinya.

Menurut Allen dan Meyer (1996), terdapat tiga komponen model komitmen terhadap organisasi yaitu diantaranya komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merupakan suatu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi yang menggambarkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan. Komitmen kontinuitas merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab sebagai seorang pegawai.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mowday (1983) membuktikan bahwa adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengukuran komitmen karyawan yang dikembangkan oleh Mowday (1983) menggunakan empat indikator diantaranya, keinginan kuat tetap sebagai anggota, keinginan berusaha keras dalam bekerja, penerimaan nilai organisasi, dan penerimaan tujuan organisasi.

2.2.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior merupakan bagian dari perilaku organisasi (*organizational behavior*). Terdapat dua pendekatan (*approach*) terhadap OCB yaitu diantaranya OCB merupakan sebuah kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role*

kemudian pendekatan kedua yaitu memandang OCB dari segi prinsip. Kedua pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasinya (Wulani, 2005). OCB merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan (*organizational behavior*). OCB mengacu pada “*extra-role behavior*” yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi secara langsung dan mengarah pada pemberian harapan. Oleh karena itu, menurut Dyne (dalam Chien, 2004), “OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, *pro-social* yang mengarahkan individu, kelompok maupun organisasi.”

OCB pertama kali di populerkan oleh Organ pada tahun 1988 kemudian dikembangkan oleh tokoh-tokoh lain. Menurut Organ (1988) OCB dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan atas dasar sikap “suka rela” di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Podsakoff (2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*)

yang secara eksplisit mendapat pengharapan dari sistem formal dan secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. OCB bersifat bebas dan sukarela yaitu perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak kerja melainkan sebagai pilihan personal.

Perilaku karyawan (*organizational behavior*) sangat penting bagi suatu perusahaan. Berbagai pendapat yang mengemukakan tentang pentingnya perilaku karyawan yang mau bekerja melebihi pekerjaan yang sudah ditetapkan seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2001) menjelaskan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa jika sebuah organisasi memiliki karyawan dengan OCB yang baik maka kinerja organisasi tersebut akan lebih baik dari organisasi lainnya.

Dimensi OCB menurut Podsakoff (2000) dibagi menjadi tujuh dimensi yaitu, perilaku membantu, *compliance* (kepatuhan), *sportsmanship*, *loyalty*, *awareness*, kualitas sosial, dan perkembangan diri. Perilaku membantu seperti perilaku membantu teman kerja secara sukarela untuk mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ (1988) menggambarkan bahwa dimensi ini sebagai

perilaku *altruism*, pembuat atau penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja (*understanding of the organization's members*). *Compliance* atau kepatuhan merupakan perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi dari harapan perusahaan. Karyawan secara sadar akan mengikuti peraturan/kebijakan perusahaan meskipun pada saat dirinya sedang diawasi. Dimensi ini sama seperti konsep kepatuhan umum dan mentaati peraturan/kebijakan perusahaan. *Sportsmanship* merupakan perilaku dengan tidak melakukan komplain mengenai ketidaknyamanan saat bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi. Dimensi ini selaras dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mudah mengeluh. *Loyalty* didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, yaitu meletakkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi baik organisasi. *Awareness* atau kesadaran (*conscientiousness*) merupakan komitmen kuat pada kinerja yang melebihi dari kinerja yang diharapkan. Dimensi ini selaras dengan konsep sukarela mengerjakan tugas tambahan. Kualitas sosial merupakan suatu bentuk keterlibatan yang bertanggung jawab dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat/opini, tetapi juga mengikuti rapat dan tetap mengetahui isu-isu yang melibatkan organisasi (Organ, 1988). Perkembangan diri

merupakan bentuk keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai bentuk keuntungan bagi organisasi.

Sedangkan dimensi yang sering digunakan untuk mengemukakan konsep *Organizational Citizenship Behavior* yaitu dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ. Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masing bersifat unik, diantaranya *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmansip*, dan *courtesy*. *Altruism* merupakan perilaku membantu orang lain dalam membantu melakukan pekerjaan mereka. *Conscientiousness* merupakan bentuk kinerja yang melebihi dari standar minimum, seperti tidak absen di hari kerja. *Civic virtue* merupakan perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi di masa depan. *Sportsmansip* menunjukkan sikap kesediaan untuk mentolerir kondisi yang tidak menguntungkan tanpa harus mengeluh. *Courtesy* merupakan perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal. Berdasarkan uraian tersebut, dimensi yang digunakan pada penelitian ini adalah dimensi menurut Organ (1988) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmansip*, dan *courtesy*.

Manfaat OCB dari penelitian Podsakoff (dalam Hardaningtyas, 2004) diantaranya adalah OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja seperti karyawan yang membantu rekan kerja lain akan

mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut. OCB meningkatkan produktivitas manajer seperti karyawan *civic virtue* yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, dapat menolong manajer agar terhindar dari krisis manajemen. OCB mampu menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan seperti karyawan *conscientiousness* hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab lebih besar kepada mereka dan manajer memiliki banyak waktu untuk melakukan tugas yang lebih penting. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik seperti memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi. Karyawan *conscientious* cenderung memperhatikan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mampu meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

2.2.3 Sistem Whistleblowing

Pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan tidak etis atau tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan maupun pimpinan organisasi kepada

pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut. Pengungkapan ini umumnya dilakukan secara rahasia dan harus dengan iktikad baik, bukan merupakan suatu keluhan pribadi atas suatu kebijakan perusahaan tertentu (*grievance*) ataupun didasari kehendak buruk maupun fitnah (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2008).

Dalam penyelenggaraan sistem *whistleblowing* yang efektif perlu digalakkan di setiap organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Sistem *whistleblowing* ini merupakan bagian dari sistem pengendalian internal dalam mencegah praktik penyimpangan dan kecurangan (*fraud*) serta memperkuat penerapan praktik *good corporate governance*.

Manfaat sistem *whistleblowing* menurut Institute of Business Ethics (2007) diantaranya adalah tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman; timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif; tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran; tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik

untuk mengurangi risiko yang dihadapi organisasi akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi; serta meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum. Bagi organisasi yang menjalankan aktivitas usahanya secara etis, sistem *whistleblowing* merupakan bagian dari sistem pengendalian, namun bagi organisasi yang tidak menjalankan aktivitas usahanya dengan tidak etis, maka sistem *whistleblowing* dapat menjadi ancaman.

Dalam menerapkan sistem *whistleblowing* manager maupun posisi lain yang memiliki fungsi pengawas (*supervisory/oversight*) mempunyai kewajiban pengawasan terhadap karyawan-karyawan di bawahnya. Ini berarti dia juga mempunyai kewajiban penegakan kepatuhan (*compliance*) dan etika perusahaan dalam lingkup tugasnya (prinsip *respondeat superior*). Oleh karena itu, direksi perlu untuk memberikan perhatian dan peran bagi para manajer senior, manajer madya dan manajer lini pertama untuk ikut terlibat dalam penerapan sistem pelaporan pelanggaran. Keterlibatan mereka akan mendorong iklim keterbukaan untuk saling mengingatkan apabila terjadi hal-hal yang melanggar ketentuan yang berlaku tanpa adanya rasa sakit hati. Modus yang dapat digunakan adalah mendorong agar setiap karyawan berkonsultasi dengan atasannya apabila dia melihat atau mengkhawatirkan adanya pelanggaran yang berdampak pada

keselamatan operasi, kerugian finansial, atau risiko lainnya. Hal ini kemungkinan akan sulit dilakukan apabila ternyata atasan tersebut juga terlibat dalam kecurangan yang akan didiskusikan. Sehingga ada baiknya dia berkonsultasi dengan atasan dari atasan yang terlibat. Jika hal ini tidak berhasil, barulah digunakan saluran yang disediakan oleh sistem pelaporan pelanggaran. Mekanisme diatas dapat dipandang sebagai cara untuk menciptakan iklim kepatuhan terhadap peraturan dan pedoman etika dan sekaligus mendorong keterbukaan dalam penegakannya. Mekanisme tersebut juga akan meningkatkan tanggung jawab para manager dalam penerapan sistem *whistleblowing*, karena dia mengetahui ada mekanisme lain untuk melaporkan pelanggaran.

Sistem *whistleblowing* dapat dikatakan efektif apabila mampu menurunkan jumlah pelanggaran setelah diterapkannya program selama jangka waktu tertentu. Efektifitas penerapan sistem *whistleblowing* bergantung pada kondisi yang membuat karyawan mengetahui adanya pelanggaran dan mau untuk melaporkannya, sikap perusahaan terhadap pembalasan yang mungkin dialami oleh pelapor pelanggaran, dan kemungkinan tersedianya akses pelaporan pelanggaran ke luar perusahaan, bila manajemen tidak mendapatkan respon yang sesuai.

2.2.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi (*organizational performance*) adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian individu maupun

organisasi terhadap tugas organisasional. Luthans (1992) menyatakan bahwa penelitian terdahulu maupun penelitian terakhir mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap hasil yang diinginkan (kinerja). Menurut Gregersen (1993) terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang merupakan sebuah manifestasi dari kinerja ekstra karyawan. Hasil penelitian Gregersen (1993) menunjukkan bahwa setelah melewati masa kerja tertentu, terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi dengan tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini dapat dimengerti karena dengan komitmen yang kuat maka seorang individu / karyawan akan memberikan usaha dan energinya secara maksimal terhadap lembaga atau organisasi diman tempat dia bekerja.

2.2.5 Hubungan antara Pengendalian Organisasi dengan Sistem *Whistleblowing*

Dalam pengendalian organisasi, seorang personal manager atas dasar peraturan dapat berpartisipasi dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dengan bawahannya. Sistem ini dikenal sebagai sistem pengendalian interaksi atau *interactive control system* yang dapat dilakukan dengan *face-to-face* secara personal (Simons, 1995). Pengendalian pada organisasi merupakan sebuah alat untuk menjalankan mekanisme pemantauan (*monitoring*) secara internal.

Berdasarkan Galbraith (1975), keefektivan atas sistem pengendalian formal adalah hanya pantas untuk situasi atau keadaan dimana ketidakpastian itu terbatas, sementara sistem pengendalian dengan penggunaan mekanisme sosial dan informal menjadi lebih pantas. Teori kontijensi menjelaskan bahwa sebagai lingkungan eksternal akan menjadi lebih kompleks dan dinamis, meningkatnya ketidakpastian, dan struktur organisasi yang tepat serta strategi pengendalian harus diubah dan disesuaikan.

Sehingga pembelajaran ini bertujuan terhadap pemetaan faktor dari pengaruh program *whistleblowing* dalam memperkuat sistem pengendalian organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah daftar penelitian terdahulu beserta hasil penelitiannya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Purba dan Seniati (2004)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Kepribadian • Komitmen Organisasi Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi OCB yaitu diantaranya <i>altruism, courtesy, civic virtue, sportsmanship,</i> dan <i>conscientiousness</i> serta <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Purba dan Seniati (2004)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Kepribadian • Komitmen Organisasi Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Komponen komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi <i>civic virtue</i>. • Secara keseluruhan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2.	Aktan (2006)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> sebagai <i>civic virtue behavior</i> dapat memberikan pemahaman bahwa ada hubungan antara <i>whistleblowing</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Aktan (2006)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hubungan yang signifikan antara <i>whistleblowing</i> eksternal dan dimensi <i>civic virtue</i>, karyawan yang memiliki <i>civic virtue behavior</i> biasanya melaporkan tindakan kecurangan (<i>fraud</i>) ke luar organisasi seandainya jika tidak dapat dipecahkan di dalam organisasi.
	Seckin (2012)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> berisi reaksi yang didasarkan pada etika, <i>civic virtue</i> dan <i>courtesy</i> untuk mencegah situasi yang buruk dalam organisasi.
3.	Haryanto dan Halim (2013)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> sebagai sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Haryanto dan Halim (2013)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesuksesan implementasi sistem <i>whistleblowing</i> membutuhkan komitmen organisasi yang menunjukkan hasil yang positif terhadap dimensi-dimensi OCB, <i>understanding</i> yang merupakan dimensi altruism, kepatuhan (<i>compliance</i>), dan kesadaran (<i>awareness</i>) yang merupakan dimensi <i>conscientiousness</i>. • Keberhasilan implementasi sistem <i>whistleblowing</i> akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja organisasi secara signifikan meningkat.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Haryanto dan Halim (2013)	Variabel dependent : <ul style="list-style-type: none"> • Sistem <i>whistleblowing</i> Variabel independent : <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Telah membuktikan Teori Ouchi (1980) yang menyatakan bahwa <i>whistleblowing</i> sebagai sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Dampak Positif Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004) atau keadaan dimana seorang karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2008). Hal ini mencerminkan persepsi dari ketiga komponen dari komitmen organisasi yaitu diantaranya komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif (Allen dan Meyer, 2006).

Variabel komitmen organisasi ini dianggap penting karena penelitian-penelitian sebelumnya terbukti bahwa setiap komponen dari komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organization citizenship behaviour*. Pada dasarnya *organization citizenship behaviour* (OCB) dapat timbul karena berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Hal tersebut diyakini bahwa ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka orang tersebut akan melakukan apapun demi mewujudkan tujuan-tujuan organisasi karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1992).

Terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Purba dan Senati (2004) menjelaskan bahwa komponen komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi *altruism, courtesy, civic virtue, sportsmanship*, dan *conscientiousness* serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selanjutnya, juga ditemukan pengaruh positif dan signifikan komitmen normatif terhadap dimensi *civic virtue* dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Secara keseluruhan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pada dasarnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat timbul karena berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya (*extra-role*). Begitu juga dengan ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka orang tersebut akan melakukan apapun demi mewujudkan tujuan-tujuan organisasi karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995). Ketika karyawan mendapatkan kepuasan kerja dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka karyawan tersebut akan memberikan pelayanan yang terbaik.

Berbagai manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam organisasi melalui dimensi-dimensinya, diantaranya OCB membantu meningkatkan kemampuan organisasi, yaitu dimensi *sportsmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil di organisasi. Hal tersebut akan menumbuhkan loyalitas karyawan dan menguatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Demikian dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan dampak positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H₁: Komitmen Organisasi memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.4.2 Dampak Positif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Implementasi Sistem *Whistleblowing*

Organization citizenship behaviour (OCB) merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan (*organizational behavior*). Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasinya (Wulani, 2005). OCB mengacu pada “*extra-role behavior*” yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi secara langsung dan mengarah pada pemberian harapan. Untuk itu perilaku karyawan (*organizational behavior*) sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2001) yang menjelaskan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. OCB memiliki dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengungkapkan konsep dari OCB itu sendiri. Dimensi-dimensi OCB diantaranya yaitu, *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmansip*, dan *courtesy* (Organ, 1988).

Dalam literatur, belum ada penelitian tentang hubungan antara *whistleblowing* dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Tetapi, penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aktan (2006) menjelaskan bahwa *whistleblowing* dapat didefinisikan sebagai *civic virtue behavior*. Oleh karena itu, *whistleblowing* sebagai *civic virtue behavior* dapat memberikan pemahaman bahwa ada hubungan antara *whistleblowing* dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Whistleblowing sebagai tindakan pelaporan kecurangan sangat penting bagi masa depan organisasi. OCB sebagai upaya extra-role telah meningkatkan kinerja organisasi. Sebagai hasilnya, penelitian Ozsoy dan Beduk (2015) juga menyimpulkan bahwa ada hubungan positif di tingkat rendah antara *whistleblowing* dan OCB. Hasil ini dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki sifat OCB rentan terhadap *whistleblowing* pada tingkat rendah karena adanya kecemasan pribadi dan budaya organisasi. Selain itu, ada hubungan yang signifikan antara *whistleblowing* eksternal dan dimensi *civic virtue*.

Hasil dari penelitian tersebut adalah karyawan yang memiliki *civic virtue behavior* biasanya melaporkan tindakan kecurangan (*fraud*) ke luar organisasi seandainya jika tidak dapat dipecahkan di dalam organisasi. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian Aktan (2006) yang menyimpulkan bahwa *whistleblowing* adalah semacam *civic virtue behavior*.

Kemudian, dalam penelitian yang dilakukan oleh Seckin (2012) mengenai *whistleblowing* berisi reaksi yang didasarkan pada etika, *civic virtue* dan *courtesy* untuk mencegah situasi yang buruk dalam organisasi. Dalam proses ini, perilaku *whistleblower* tidak harus melampaui tujuan untuk mempertahankan organisasi. Awalnya *whistleblowing* internal harus dicoba dalam proses ini. Jika tidak cukup efisien, maka *whistleblowing* eksternal akan masuk ke dalam proses dan kasusnya harus diarahkan pada pers atau pengadilan. *Whistleblowing* tidak mudah bagi semua pekerja. Berbagi kasus ilegal dengan orang-orang yang berwenang dalam organisasi sama pentingnya dengan mengetahui kasus tersebut. Sebagian besar pekerja lebih memilih untuk tetap diam terhadap kasus-kasus tersebut. Beberapa variabel dapat memperbaiki proses *whistleblowing* salah satunya OCB.

Ada hubungan erat antara proses *whistleblowing* dan OCB yang mencakup *volunteer behavior*. Terdapat kesamaan dalam kedua perilaku seperti; *altruism*, *conscientiousness*, dan bekerja untuk kepentingan organisasi. Setiap organisasi mungkin menjadi tempat terjadinya *fraud*. Sehingga tidak mudah bagi manajemen untuk mencegah kasus tersebut. Dalam konteks ini manajer dapat mengambil beberapa tindakan seperti, mekanisme pengendalian internal dan eksternal organisasi harus dijalankan secara efisien; pekerja yang lebih kompeten harus ditempatkan di departemen

terutama di mana *fraud* lebih mudah terjadi; nilai sosial seperti perilaku etis, kejujuran harus menjadi kebijakan organisasi; komunikasi dalam organisasi harus terbuka untuk informasi; dalam penilaian kinerja, *civic virtue*, *sportsmanship*, *conscientiousness* behavior harus menjadi kriteria penting dan para pekerja ini harus diberi *reward*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara pentingnya sistem *whistleblowing* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H₂: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan dampak positif terhadap Implementasi Sistem *Whistleblowing*.

2.4.3 Dampak Positif Sistem *Whistleblowing* Terhadap Kinerja Organisasi

Sistem *whistleblowing* merupakan pengungkapan tindakan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan tidak etis atau tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan maupun pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut. Pengungkapan ini umumnya dilakukan secara rahasia dan harus dengan iktikad baik, bukan merupakan suatu keluhan pribadi atas suatu kebijakan perusahaan tertentu (*grievance*) ataupun didasari kehendak buruk maupun fitnah (Komite Nasional

Kebijakan *Governance*, 2008). Sistem *whistleblowing* ini merupakan bagian dari sistem pengendalian internal dalam mencegah praktik penyimpangan dan kecurangan (*fraud*) serta memperkuat penerapan praktik *good corporate governance*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haryanto dan Halim (2013), telah membuktikan Teori Ouchi (1980) yang menyatakan bahwa *whistleblowing* sebagai sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian terdahulu juga memaparkan bahwa kesuksesan implementasi sistem *whistleblowing* membutuhkan komitmen organisasi yang menunjukkan hasil yang positif terhadap pemahaman (*understanding*) antara anggota organisasi, kepatuhan (*compliance*), serta kesadaran (*awareness*) setiap anggota organisasi. Sehingga dalam memulai implementasi sistem *whistleblowing*, maka organisasi harus memulainya dari komitmen organisasi sendiri. Tanpa komitmen yang kuat dalam pelaporan kecurangan (*fraud*) maka akan ada masalah ketika sistem *whistleblowing* diaplikasikan. Selain itu, pemahaman akan sistem *whistleblowing* dan kepatuhan memberikan pengaruh yang positif pada implementasi sistem *whistleblowing*. Di sisi lain, *leadership* juga memberikan pengaruh positif terhadap kesuksesan atas implementasi sistem *whistleblowing*.

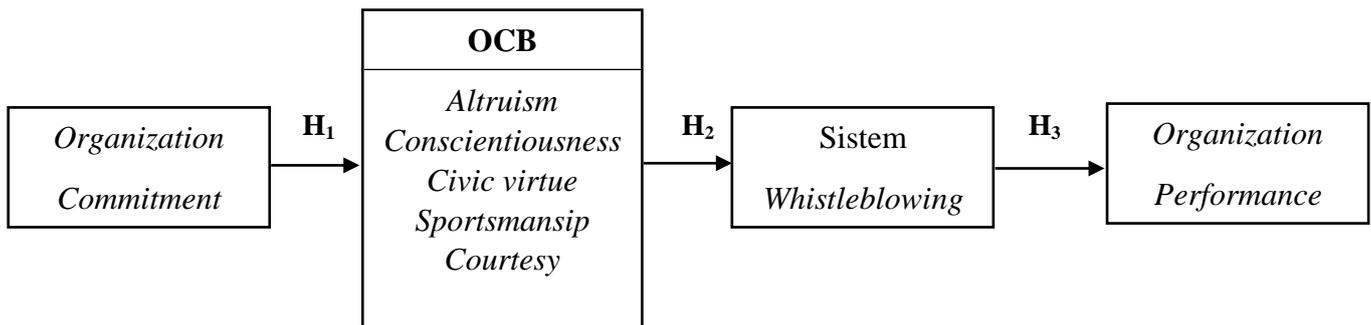
Keberhasilan implementasi sistem *whistleblowing* akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja

organisasi secara signifikan meningkat. Jika sebuah organisasi telah mengimplementasikan sistem *whistleblowing* secara tepat, maka kinerja organisasi akan meningkat. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chung (2004), yang menyatakan bahwa implementasi sistem *whistleblowing* memiliki pengaruh positif bagi kinerja organisasi.

H₃: Sistem *whistleblowing* memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi.

2.5 Kerangka Penelitian

Berikut ini menjelaskan tentang model kerangka penelitian hipotesis 1-3



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.5.1 Kerangka pemikiran penelitian Hipotesis 1

Menggambarkan hubungan antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dimensi OCB yang

digunakan pada penelitian ini adalah dimensi menurut Organ (1988) yaitu *Altruism, Conscientiousness, Civic virtue, Sportsmansip, dan Courtesy*. Pada dasarnya OCB dapat timbul karena berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya komitmen organisasi yang tinggi. Selain itu, terdapat berbagai manfaat OCB bagi organisasi melalui dimensi-dimensinya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan dampak positif terhadap OCB.

2.5.2 Kerangka pemikiran penelitian Hipotesis 2

Menggambarkan hubungan antara OCB dengan implementasi sistem *whistleblowing*. Dari uraian sebelumnya, penelitian Aktan (2006) mengatakan bahwa *whistleblowing* dapat didefinisikan sebagai *civic virtue behavior*. Oleh karena itu, *whistleblowing* sebagai *civic virtue behavior* dapat memberikan pemahaman bahwa ada hubungan antara *whistleblowing* dan OCB. Kemudian dalam penelitian Seckin (2012) mengenai *whistleblowing* berisi reaksi yang didasarkan pada etika, *civic virtue* dan *courtesy*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara pentingnya sistem *whistleblowing* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.5.3 Kerangka pemikiran penelitian Hipotesis 3

Menggambarkan hubungan antara sistem *whistleblowing* terhadap kinerja organisasi. Dalam memulai implementasi sistem

whistleblowing, maka organisasi harus memulainya dari komitmen organisasi sendiri. Tanpa komitmen yang kuat dalam pelaporan kecurangan (*fraud*) maka akan ada masalah ketika sistem *whistleblowing* diaplikasikan. Keberhasilan implementasi sistem *whistleblowing* akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja organisasi secara signifikan meningkat. Jika sebuah organisasi telah mengimplementasikan sistem *whistleblowing* secara tepat, maka kinerja organisasi meningkat.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan (PNS) yang berada di Pemerintah Kota Yogyakarta meliputi dinas-dinas yang berada di wilayah Pemerintah Kota Yogyakarta. Pemilihan responden karyawan (PNS) Pemkot ini diasumsikan bahwa responden memiliki pengetahuan terkait dengan sistem *whistleblowing* serta untuk mempermudah aktivitas yang berhubungan dengan kinerja organisasi.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu memilih sampel berdasarkan kriteria penelitian sehingga responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian dapat memberikan jawaban yang dapat mendukung penelitian ini.

Kriteria penelitian sampel adalah karyawan (PNS) yang bekerja dan ditempatkan di divisi keuangan yang berada di Pemerintah Kota Yogyakarta meliputi dinas-dinas yang berada di wilayah Pemerintah Kota Yogyakarta. Dasar pertimbangannya adalah responden yang berada di divisi keuangan Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta dipandang memiliki pengetahuan terkait dengan sistem *whistleblowing* terhadap kinerja organisasi sehingga mampu mengidentifikasi dan menentukan jawaban yang sesuai pada pertanyaan dalam kuesioner terkait dengan variabel penelitian.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dalam bentuk survei, yaitu dengan menyebarkan instrument penelitian (kuesioner). Kuesioner dibuat dengan menggunakan alternatif jawaban dalam skala likert dan disebar dengan satu cara, yaitu penyebaran kuesioner dalam bentuk tertulis secara langsung. Cara ini dipilih untuk mendapatkan responden dalam waktu yang singkat. Penyebaran kuesioner tertulis secara langsung ini dapat menjalin hubungan yang baik dengan responden dan memberikan motivasi kepada responden.

3.3 Variabel Penelitian

Penelitian ini untuk menguji dampak positif komitmen organisasi (KO) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap sistem *whistleblowing* (WB), serta sistem *whistleblowing* (WB) terhadap kinerja organisasi (PO). Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel bebas (*independent variable*).

Variabel terikat (*dependent variable*) pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB), sistem *whistleblowing* (WB) dan kinerja organisasi (PO) sedangkan variabel bebas (*independent variable*) terdiri dari tiga variabel yaitu komitmen organisasi (KO), *organizational citizenship behavior* (OCB) serta sistem *whistleblowing* (WB). Pengukuran untuk seluruh variabel menggunakan instrument penelitian (kuesioner) yang meliputi dua puluh delapan (28) item pertanyaan dengan skala likert enam (6).

3.3.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap individu sejauh mana individu dapat mengenal organisasinya dan mau percaya serta terikat terhadap tujuan-tujuan organisasi sehingga individu tersebut tidak akan meninggalkan organisasinya. Variabel ini diukur dengan enam (6) item pertanyaan dengan skala likert enam (6) mulai dari skala satu (sangat tidak setuju), skala dua (tidak setuju), skala tiga (kurang setuju), dan skala empat (cukup setuju), skala lima (setuju), dan skala enam (sangat setuju) dari setiap pertanyaan yang diajukan.

3.3.2 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan atas dasar sikap “suka rela” di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Organ, 1988). Variabel ini diukur dengan lima belas (15) item pertanyaan dengan skala likert enam (6) mulai dari skala satu (sangat tidak setuju), skala dua (tidak setuju), skala tiga (kurang setuju), dan skala empat (cukup setuju), skala lima (setuju), dan skala enam (sangat setuju) dari setiap pertanyaan yang diajukan.

3.3.3 Sistem *Whistleblowing*

Sistem *whistleblowing* merupakan pengungkapan tindakan pelanggaran atau melawan hukum yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan

maupun pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut dan dilakukan secara rahasia (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2008). Variabel ini diukur dengan tiga (3) item pertanyaan dengan skala likert enam (6) mulai dari skala satu (sangat tidak setuju), skala dua (tidak setuju), skala tiga (kurang setuju), dan skala empat (cukup setuju), skala lima (setuju), dan skala enam (sangat setuju) dari setiap pertanyaan yang diajukan.

3.3.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian individu maupun organisasi terhadap tugas organisasional. Penelitian Halim dan Haryanto (2013), telah membuktikan Teori Ouchi (1980) yang menyatakan bahwa *whistleblowing* sebagai sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi yaitu keberhasilan implementasi sistem *whistleblowing* akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja organisasi secara signifikan meningkat. Variabel ini diukur dengan empat (4) item pertanyaan dengan skala likert enam (6) mulai dari skala satu (sangat tidak setuju), skala dua (tidak setuju), skala tiga (kurang setuju), dan skala empat (cukup setuju), skala lima (setuju), dan skala enam (sangat setuju) dari setiap pertanyaan yang diajukan.

Tabel 3.1
Daftar Pertanyaan Kuesioner

No	Variabel	Pertanyaan	Sumber
1.	Komitmen Organisasi (KO)	Saya bersedia melakukan pekerjaan tambahan demi keberhasilan perusahaan.	Allen dan Meyer (1996)
		Jika saya merasa nyaman di perusahaan, saya akan bekerja maksimal dan berkomitmen.	Allen dan Meyer (1996)
		Jika saya dihadapkan pilihan, saya memilih tetap bekerja di perusahaan sekarang.	Allen dan Meyer (1996)
		Saya akan merasa beruntung jika tetap bekerja di perusahaan sekarang.	Allen dan Meyer (1996)
		Saya peduli dengan kondisi perusahaan di masa datang karena tanggung jawab sebagai pegawai.	Allen dan Meyer (1996)
		Saya berkewajiban berada di perusahaan ini karena bentuk loyalitas saya terhadap perusahaan.	Allen dan Meyer (1996)
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Saya senang membantu rekan kerja secara sukarela menyelesaikan tugasnya.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya pernah membantu menggantikan rekan kerja yang sedang istirahat.	Organ (1998), Podsakoff (2000)

Tabel 3.1
Daftar Pertanyaan Kuesioner (Lanjutan)

No	Variabel	Pertanyaan	Sumber
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Saya bersedia bekerja lembur membantu pekerjaan rekan kerja.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
	(OCB)	Saya tidak akan absen di hari kerja.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya merasa puas ketika pekerjaan yang saya lakukan selesai tepat waktu.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya akan bertanggung jawab menyelesaikan tugas yang telah diberikan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya hadir ketika diadakan rapat perusahaan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya berusaha menjalin komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja perusahaan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugas yang diberikan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya tidak pernah mengeluh mengenai tugas yang telah diberikan perusahaan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)

Tabel 3.1
Daftar Pertanyaan Kuesioner (Lanjutan)

No	Variabel	Pertanyaan	Sumber
2.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Jika perusahaan memberlakukan kebijakan baru saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya tidak komplain mengenai ketidaknyamanan dalam bekerja.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya selalu mengikuti isu-isu terkait dengan perusahaan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya senang mencari informasi penting yang bermanfaat bagi perusahaan.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
		Saya tidak mengeluh dan selalu memikirkan keberlangsungan perusahaan di masa datang.	Organ (1998), Podsakoff (2000)
3.	Sistem <i>Whistleblowing</i> (WB)	Pengendalian organisasi memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui sistem <i>whistleblowing</i> .	Haryanto dan Halim (2013)
		Implementasi sistem <i>whistleblowing</i> mampu menurunkan potensi kecurangan yang dilakukan anggota perusahaan.	Haryanto dan Halim (2013)

Tabel 3.1
Daftar Pertanyaan Kuesioner (Lanjutan)

No	Variabel	Pertanyaan	Sumber
3.	Sistem <i>Whistleblowing</i> (WB)	Keberhasilan sistem <i>whistleblowing</i> akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan meningkatkan kinerja perusahaan.	Haryanto dan Halim (2013)
4.	Kinerja Organisasi (PO)	Sebagai karyawan saya akan bekerja maksimal untuk mencapai kualitas kinerja yang baik dan akan melaporkan segala bentuk kecurangan demi tercapainya tujuan organisasi.	Haryanto dan Halim (2013), Podsakoff (2000), Organ (1998)
		Organisasi tempat saya bekerja memiliki pengukuran hasil tingkat kinerja yang baik.	Podsakoff (2000), Organ (1998)
		Organisasi memanfaatkan sarana yang digunakan dalam bekerja secara efektif dan efisien.	Podsakoff (2000), Organ (1998)
		Pengendalian internal organisasi memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan	Haryanto dan Halim (2013)

3.4 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan sebuah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut (Ghozali dalam Sekarani, 2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali dalam Sekarani, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Seperti contoh, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi (Ghozali dalam Sekarani, 2006). Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk

menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi 3 tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali dalam Sekarani, 2006).

3.4.1 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity atau validasi konvergen dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor *item* / skor komponen dengan skor konstruk yang dihitung dengan *Software PLS*. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup memadai (Ghozali dalam Sekarani, 2006). *Discriminant validity* atau validasi diskriminan dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar *AVE* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai *AVE* harus lebih besar 0.50 (Ghozali dalam Sekarani, 2006).

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi konstruk. Reliabilitas menunjukkan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketetapan suatu konstruk dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* (Hartono dalam Sekarani, 2011).

3.4.2 Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan *Path Coefficient* untuk melihat

signifikansi setiap variabel laten. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali dalam Sekarani, 2006). Selanjutnya melihat *Path Coefficient* untuk melihat signifikansi setiap variabel laten dependen digunakan untuk pengujian hipotesis.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Karyawan (PNS) yang berada di Pemerintah Kota Yogyakarta meliputi dinas-dinas yang berada di wilayah Pemerintah Kota Yogyakarta. Dari sejumlah Dinas Pemerintahan Kota Yogyakarta hanya tujuh dinas yang bersedia memberikan izin penelitian untuk melaksanakan penelitian ini yaitu PNS yang berada di Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta, Dinas Lingkungan Hidup Kota Yogyakarta, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Yogyakarta, Dinas Sosial Kota Yogyakarta, Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta, Dinas Kebudayaan Kota Yogyakarta, dan Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta.

Jumlah kuesioner sebanyak 100 kuesioner yang akan dibagikan ke tujuh dinas di wilayah Pemerintah Kota Yogyakarta tersebut berkisar antara 1-25 kuesioner. Hal ini disesuaikan dengan permintaan dari setiap dinas yang dijadikan sampel tersebut karena adanya pembatasan jumlah setiap kuesioner yang akan dibagikan. Dari jumlah kuesioner yang dibagikan kepada responden, yaitu 100 kuesioner, jumlah kuesioner yang diisi lengkap dan dikembalikan adalah sebanyak 85 kuesioner dan sebanyak 15 kuesioner tidak dikembalikan.

Tabel 4.1 Daftar Kuesioner

Kuesioner	Jumlah
Kuesioner yang didistribusikan	100
Kuesioner yang tidak kembali	15
Kuesioner yang layak digunakan untuk keperluan input data	85

Sumber : data diolah, 2018

Dalam penelitian ini yang menjadi respon penelitian adalah PNS yang berada di dinas-dinas Pemerintah Kota Yogyakarta. Tabel 4.2 menunjukkan gambaran 85 responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.2
Data Responden

Keterangan	Total	Presentase
Jumlah Sampel	85	100%
Jenis Kelamin:		
Pria	44	52%
Wanita	41	48%
Usia (tahun):		
<20	0	0%
20-30	10	12%
31-40	40	47%
41-50	25	29%
>50	10	12%
Total	85	100%
Pendidikan:		
Diploma	34	40%
S1	46	54%
S2	5	6%
S3	0	0%
Total	85	100%
Lama Kerja (tahun):		
1-3	10	12%
4-6	4	5%
7-10	19	22%
>10	52	61%
Total	85	100%

Sumber : data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui jumlah responden pria lebih banyak dibandingkan dengan responden wanita. Jumlah responden pria yaitu sebanyak 44

orang atau 52% dari total responden. Sedangkan jumlah responden wanita yaitu sebanyak 41 orang atau 48% dari total responden. Jumlah tersebut memiliki perbedaan yang sedikit. Sebagian besar responden yang bekerja di dinas pemerintahan adalah berumur antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 40 orang atau 47% dari total responden, kemudian responden yang berumur antara 41-50 tahun yaitu sebanyak 25 orang atau 29% dari total responden, responden yang berumur lebih dari 50 tahun dan yang berumur antara 20-30 tahun memiliki jumlah yang sama yaitu sebanyak 10 orang atau 12% dari total responden.

Selain itu berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1 yaitu sebanyak 46 orang atau 54%, responden berpendidikan Diploma yaitu sebanyak 34 orang atau 40%, dan hanya 5 responden atau 6% berpendidikan S2.

Masa kerja responden di masing-masing dinas pemerintahan kota bervariasi. Dari tabel 4.2 dapat diketahui jumlah responden yang bekerja di atas 10 tahun yaitu sebanyak 52 orang atau 61%. Jumlah responden yang bekerja antara 7-10 tahun yaitu sebanyak 19 orang atau 22%. Jumlah responden yang bekerja antara 4-6 tahun yaitu sebanyak 4 orang atau 5% dan sisanya adalah responden yang bekerja antara 1-3 tahun yaitu sebanyak 10 orang atau 12%.

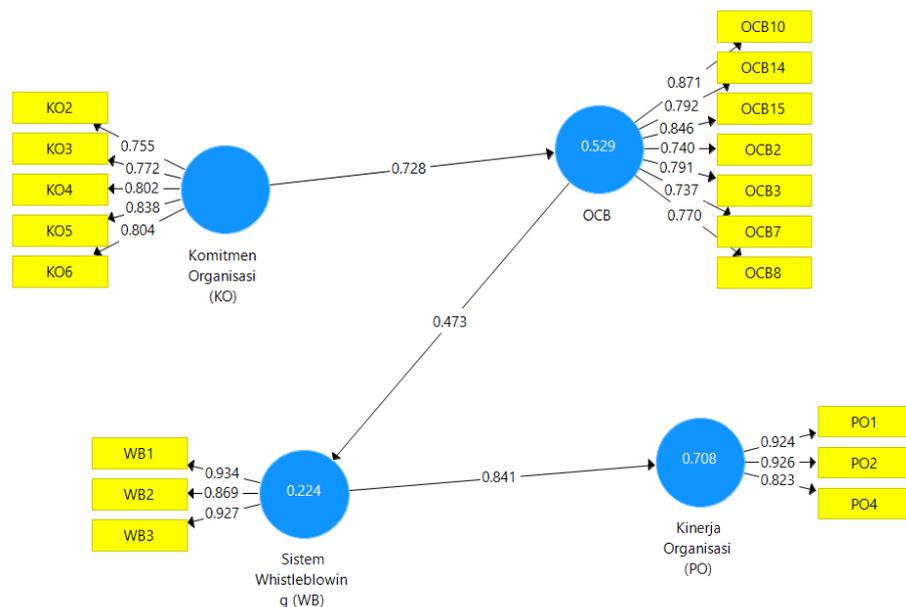
4.2 Analisis Data

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS) memerlukan dua tahapan untuk menilai *Fit Model* dari sebuah model penelitian (Ghozali dalam Sekarani, 2006). Tahapan tersebut adalah sebagai berikut :

4.2.1 Menilai *Outer Model* atau Model Pengukuran

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan Teknik Analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. *Convergent Validity* atau validitas konvergen dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor *item* / skor komponen dengan skor konstruk yang dihitung dengan *Software* SmartPLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup memadai (Ghozali dalam Sekarani, 2006). Dalam penelitian ini menggunakan batas *loading factor* sebesar 0.70.

Gambar 4.1
Outer Model



Tabel 4.3*Outer Loadings (Measurement Model)*

	KO	OCB	PO	WB
KO1	0.629			
KO2	0.755			
KO3	0.722			
KO4	0.802			
KO5	0.838			
KO6	0.804			
OCB1		0.687		
OCB2		0.740		
OCB3		0.791		
OCB4		0.479		
OCB5		0.581		
OCB6		0.671		
OCB7		0.737		
OCB8		0.770		
OCB9		0.627		
OCB10		0.871		
OCB11		0.655		
OCB12		0.645		
OCB13		0.585		
OCB14		0.792		
OCB15		0.846		
PO1			0.924	
PO2			0.926	
PO3			0.559	
PO4			0.823	
WB1				0.934
WB2				0.869
WB3				0.927

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dapat dilihat di tabel 4.3. Pada tabel 4.3 yang pertama diketahui bahwa terdapat indikator yang memiliki nilai *outer loadings* dibawah 0.60. Pada indikator OCB4, OCB5, OCB13, dan PO3 nilai *loading factor* masih belum memenuhi *convergent validity* sehingga harus dieliminasi dari penelitian. Meskipun menurut (Ghozali dalam Sekarani, 2006), yang menyatakan bahwa indikator yang memiliki nilai *outer loadings* 0.50 masih dapat ditoleransi untuk diikutkan dalam model yang masih dalam pengembangan, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan batas *loading factor* sebesar 0.70, sehingga indikator dengan nilai *outer loadings* dibawah dari 0.60 dan dibawah dari 0.50 maka harus dieliminasi dari analisis.

Tabel 4.3 (Lanjutan)
Outer Loadings (Measurement Model)

	KO	OCB	PO	WB
KO1	0.629			
KO2	0.755			
KO3	0.722			
KO4	0.802			
KO5	0.838			
KO6	0.804			
OCB1		0.687		
OCB2		0.740		
OCB3		0.791		
OCB6		0.671		
OCB7		0.737		
OCB8		0.770		
OCB9		0.627		
OCB10		0.871		
OCB11		0.655		
OCB12		0.645		
OCB14		0.792		
OCB15		0.846		
PO1			0.924	
PO2			0.926	
PO4			0.823	
WB1				0.934
WB2				0.869
WB3				0.927

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dapat dilihat di tabel 4.3. Pada tabel 4.3 yang kedua diketahui bahwa terdapat indikator yang memiliki nilai *outer loadings* dibawah 0.70. Pada indikator KO1, OCB1, OCB6, OCB9, OCB11, dan OCB12 nilai *loading factor* masih belum memenuhi *convergent validity* sehingga harus dieliminasi dari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan batas *loading factor* sebesar 0.70 sehingga untuk indikator-indikator yang memiliki nilai *outer loadings* dibawah 0.70 maka harus dieliminasi dari analisis.

Tabel 4.3 (Lanjutan)
Outer Loadings (Measurement Model)

	KO	OCB	PO	WB
KO2	0.755			
KO3	0.722			
KO4	0.802			
KO5	0.838			
KO6	0.804			
OCB2		0.740		
OCB3		0.791		
OCB7		0.737		
OCB8		0.770		
OCB10		0.871		
OCB14		0.792		
OCB15		0.846		
PO1			0.924	
PO2			0.926	
PO4			0.823	
WB1				0.934
WB2				0.869
WB3				0.927

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dapat dilihat di tabel 4.3. Pada awalnya nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel belum memenuhi *convergent validity* karena masih cukup banyak indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0.70.

Modifikasi model dilakukan dengan mengeliminasi (drop) indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0.70. Pada tabel 4.3 yang ketiga, *cross loading* antara indikator dengan konstruk pengukur variabel bernilai di atas 0.70 sehingga sudah memenuhi *convergent validity*. Pada model modifikasi sebagaimana pada table 4.3 yang ketiga tersebut menunjukkan bahwa semua *loading factor* sudah memiliki nilai diatas 0.70, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada lagi yang dieliminasi dari model.

4.2.1.1 Statistik Deskriptif

Data yang telah terkumpul dari kuesioner yang disebarakan tersebut ditabulasi dengan tujuan sebagai alat analisis data. Hasil dari tabulasi tersebut diolah dan menghasilkan statistik deskriptif variabel penelitian. Statistik deskriptif dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel. Analisis ini menggunakan nilai minimum, maksimum, rata-rata

(*mean*), median, dan standar deviasi. Analisis statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif

Variabel	n	Minimum	Maximum	Mean	Median	Standar Deviasi
KO	85	1	6	4.89	5.00	0.80
OCB	85	1	6	4.91	5.00	0.68
PO	85	2	6	4.94	5.00	0.62
WB	85	2	6	4.85	5.00	0.72

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan data tersebut dapat ditunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki kisaran teoritis dengan nilai minimum 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban komitmen organisasi adalah sebesar 1. Nilai maksimum sebesar 6 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian teratas jawaban komitmen organisasi adalah sebesar 6. Sedangkan untuk nilai rata-rata sebesar 4.89 dan standar deviasi sebesar 0.80. Dengan nilai rata-rata sebesar 4.89 yang mendekati nilai median (5.00), dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi secara umum dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan di dalam organisasinya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0.80 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang komitmen organisasi yang sebesar 4.89.

Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki kisaran teoritis dengan nilai minimum 1 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 1. Nilai maksimum sebesar 6 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian teratas jawaban *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 6. Sedangkan untuk nilai rata-rata sebesar 4.91 dan standar deviasi sebesar 0.68. Dengan nilai rata-rata sebesar 4.91 yang mendekati nilai median (5.00), dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* secara umum dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan adanya kemauan karyawan untuk melakukan pelaporan pelanggaran (sistem *whistleblowing*) di dalam organisasinya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0.68 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang *organizational citizenship behavior* yang sebesar 4.91.

Variabel kinerja organisasi memiliki kisaran teoritis dengan nilai minimum 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban kinerja organisasi adalah sebesar 2. Nilai maksimum sebesar 6 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian teratas jawaban kinerja organisasi adalah sebesar 6. Sedangkan untuk nilai rata-rata sebesar 4.94 dan standar deviasi sebesar 0.62. Dengan nilai

rata-rata sebesar 4.94 yang mendekati nilai median (5.00), dapat dikatakan bahwa apabila seorang karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dengan cara mengeluarkan seluruh energi (tenaga dan pikiran) secara maksimal maka karyawan tersebut mencapai kualitas kinerja yang baik demi tercapainya tujuan organisasi. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0.62 dari nilai rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang kinerja organisasi yang sebesar 4.94.

Variabel sistem *whistleblowing* memiliki kisaran teoritis dengan nilai minimum 2 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban sistem *whistleblowing* adalah sebesar 2. Nilai maksimum sebesar 6 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian teratas jawaban sistem *whistleblowing* adalah sebesar 6. Sedangkan untuk nilai rata-rata sebesar 4.85 dan standar deviasi sebesar 0.72. Dengan nilai rata-rata sebesar 4.85 yang mendekati nilai median (5.00), dapat dikatakan bahwa sistem *whistleblowing* secara umum dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sistem *whistleblowing* mampu menurunkan potensi kecurangan yang dilakukan anggota organisasi serta menguatkan fungsi pengendalian internal organisasi. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 0.72 dari nilai rata-

rata jawaban responden atas pernyataan tentang sistem *whistleblowing* yang sebesar 4.85.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Suatu model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.5
Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	KO	OCB	PO	WB
KO2	0.755	0.572	0.524	0.394
KO3	0.772	0.482	0.433	0.382
KO4	0.802	0.541	0.367	0.348
KO5	0.838	0.712	0.583	0.510
KO6	0.804	0.541	0.457	0.385
OCB2	0.571	0.740	0.392	0.311
OCB3	0.530	0.791	0.459	0.407
OCB7	0.509	0.737	0.488	0.329
OCB8	0.609	0.770	0.413	0.303
OCB10	0.563	0.871	0.466	0.364
OCB14	0.638	0.792	0.589	0.459
OCB15	0.605	0.846	0.468	0.432
PO1	0.575	0.578	0.924	0.773
PO2	0.571	0.582	0.926	0.783
PO4	0.462	0.416	0.823	0.692
WB1	0.469	0.457	0.752	0.934
WB2	0.410	0.351	0.774	0.869
WB3	0.525	0.480	0.774	0.927

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa korelasi konstruk antara komitmen organisasi dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator kinerja organisasi dengan konstruk lainnya. Hal ini juga berlaku pada korelasi konstruk antara *organizational citizenship behavior* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator kinerja organisasi dengan konstruk lainnya. Korelasi konstruk antara sistem *whistleblowing* dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator kinerja organisasi dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blog mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blog lainnya.

Dari penjelasan tersebut, nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana variabel laten memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

4.2.1.3 Evaluasi *Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* setiap

konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar *AVE* setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Nilai *AVE* harus berada diatas 0.50.

Selain uji validitas, juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi konstruk. Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya diatas 0.70. Uji reliabilitas dalam SmartPLS 3.0 menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Pada tabel 4.6 akan ditampilkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability* dan untuk seluruh variabel.

Tabel 4.6

Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
KO	0.855	0.895	0.632
OCB	0.901	0.922	0.630
PO	0.870	0.921	0.796
WB	0.896	0.936	0.829

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

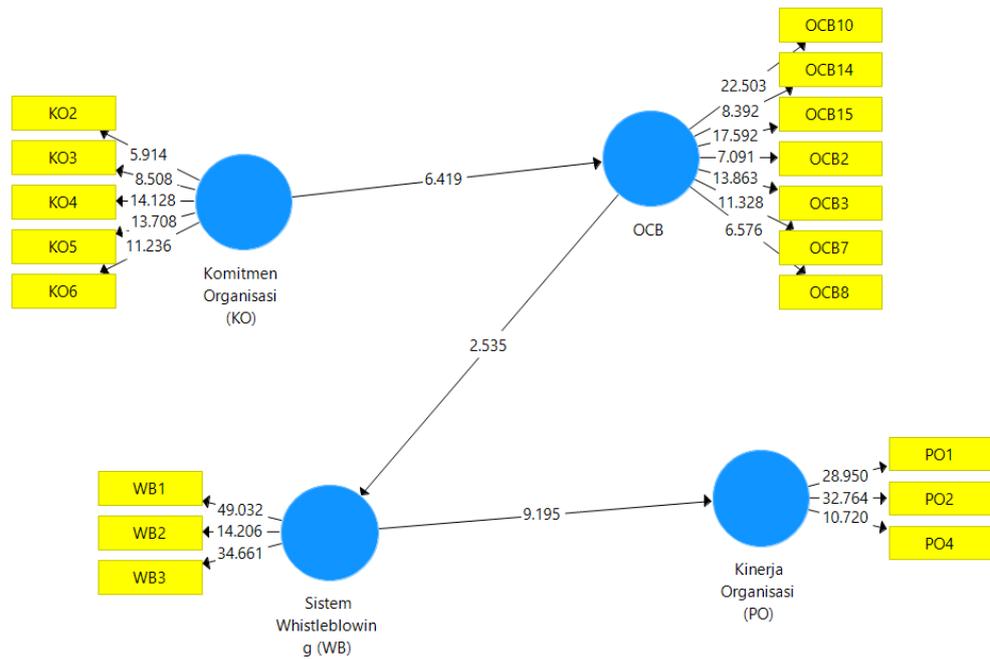
Berdasarkan pada tabel 4.6 diatas menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga dapat dikatakan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi karena memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas 0.70, *composite reliability* diatas 0.70, dan nilai AVE diatas 0.50. Hal ini menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas seperti kriteria yang direkomendasikan.

4.2.2 Pengujian *Inner Model* atau Model Struktural

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan *Path Coefficient* untuk melihat signifikansi setiap variabel laten dependen digunakan untuk pengujian hipotesis.

Gambar 4.2

Inner Model



Dalam menilai *inner model* dengan SmartPLS 3.0 dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Selanjutnya melihat *Path Coefficient* untuk melihat signifikansi setiap variabel laten dependen digunakan untuk pengujian hipotesis. Tabel 4.7 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS 3.0.

Tabel 4.7

Nilai R-square

Variabel	<i>R-square</i>
OCB	0.529
WB	0.224
PO	0.708

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Pada dasarnya penelitian ini menggunakan tiga variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel *organization citizenship behaviour* (OCB) yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi (KO), variabel kinerja organisasi (PO) yang dipengaruhi oleh sistem *whistleblowing* (WB), dan variabel sistem *whistleblowing* (WB) yang dipengaruhi oleh *organization citizenship behaviour* (OCB).

Pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel *organization citizenship behaviour* (OCB) diperoleh sebesar 0.529, untuk variabel kinerja organisasi (PO) diperoleh sebesar 0.708, dan untuk variabel sistem *whistleblowing* (WB) diperoleh sebesar 0.224.

Hasil ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi (KO) terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) memberikan nilai sebesar 0.529 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *organization citizenship behaviour* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabel konstruk komitmen organisasi (KO) sebesar 52.9%, sedangkan sisanya 47.1% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Kemudian variabel sistem *whistleblowing* (WB) terhadap kinerja organisasi (PO) memberikan nilai sebesar 0.708 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja organisasi (PO) dapat dijelaskan oleh variabel konstruk sistem *whistleblowing* (WB) sebesar 70.8%, sedangkan sisanya 29.2% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Variabel *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap sistem *whistleblowing* (WB) memberikan nilai sebesar 0.224

yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk sistem *whistleblowing* (WB) dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *organization citizenship behaviour* (OCB) sebesar 22.4%, sedangkan sisanya 77.6% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Signifikansi koefisien parameter yang diestimasi memberikan informasi yang berguna terkait dengan hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *path coefficients*. Tabel 4.8 menyajikan output estimasi untuk pengujian model struktural (*inner model*).

Tabel 4.8
Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>
KO → OCB	0.728	0.710	0.113	6.419
OCB → WB	0.473	0.456	0.187	2.535
WB → PO	0.841	0.839	0.091	9.195

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Berdasarkan tabel 4.8 *path coefficients* untuk melihat signifikansi pengaruh masing-masing variabel komitmen organisasi (KO), *organization citizenship behaviour* (OCB), dan sistem *whistleblowing* (WB) dengan melihat nilai koefisien parameter (*original sample*).

Hasil *path coefficients* dari analisis SmartPLS 3.0 adalah sebagai berikut:

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis 1 (komitmen organisasi memberikan dampak positif terhadap *organizational citizenship behavior*)

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan menggunakan *path coefficients*, besarnya koefisien parameter (*original sample*) untuk variabel komitmen organisasi (KO) sebesar 0.728 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi (KO) terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB) atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi (KO) maka *organization citizenship behaviour* (OCB) semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat pada tabel *path coefficients* bahwa nilai *t statistics* sebesar 6.419 menunjukkan signifikan karena nilai *t statistics* lebih besar dari *t table*, $6.419 > 1.960$ (*t table* signifikansi 5% = 1.960). Dengan demikian, **Hipotesis 1 (H₁) diterima** dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung memiliki *organization citizenship behaviour* yang tinggi pula sehingga hal tersebut mampu menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya.

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis 2 (*organizational citizenship behavior* memberikan dampak positif terhadap implementasi sistem *whistleblowing*)

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan menggunakan *path coefficients*, besarnya koefisien parameter (*original sample*) untuk variabel *organization citizenship behaviour* (OCB) sebesar 0.473 yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap sistem *whistleblowing* (WB) atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi *organization citizenship behaviour* (OCB) maka sistem *whistleblowing* (WB) semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat pada tabel *path coefficients* bahwa nilai *t statistics* sebesar 2.535 menunjukkan signifikan karena nilai *t statistics* lebih besar dari *t table*, $2.535 > 1.960$ (*t table* signifikansi 5% = 1.960). Dengan demikian, **Hipotesis 2 (H₂) diterima** dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa jika seorang karyawan memiliki *organization citizenship behaviour* yang tinggi maka cenderung akan melaporkan tindakan kecurangan (*fraud*) yang terjadi di lingkungan organisasinya. Sehingga ketika sistem *whistleblowing* diimplementasikan harus dijalankan secara efisien sebagai bentuk mekanisme pengendalian internal dan eksternal organisasi demi kepentingan organisasi.

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis 3 (sistem *whistleblowing* memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi)

Berdasarkan hasil pengujian statistik dengan menggunakan *path coefficients*, besarnya koefisien parameter (*original sample*) untuk variabel sistem *whistleblowing* (WB) sebesar 0.841 yang menunjukkan

bahwa terdapat pengaruh positif antara sistem *whistleblowing* (WB) terhadap kinerja organisasi (PO) atau dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi sistem *whistleblowing* (WB) maka kinerja organisasi (PO) semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat pada tabel *path coefficients* bahwa nilai *t statistics* sebesar 9.195 menunjukkan signifikan karena nilai *t statistics* lebih besar dari *t table*, $9.195 > 1.960$ (*t table* signifikansi 5% = 1.960). Dengan demikian, **Hipotesis 3 (H₃) diterima** dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa ketika sistem *whistleblowing* diimplementasikan maka akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja organisasi secara signifikan meningkat. Jika sebuah organisasi telah mengimplementasikan sistem *whistleblowing* secara tepat, maka kinerja organisasi akan meningkat. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chung (2004), yang menyatakan bahwa implementasi sistem *whistleblowing* memiliki pengaruh positif bagi kinerja organisasi.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Dampak Positif Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organization citizenship behaviour*. Semakin

tinggi komitmen organisasi maka *organization citizenship behaviour* juga akan semakin meningkat.

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu atau pegawai mengenal dan terikat pada organisasinya (Griffin, 2004) atau keadaan dimana seorang karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya (Sopiah, 2008). Hal ini mencerminkan persepsi dari ketiga komponen dari komitmen organisasi yaitu diantaranya komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif (Allen dan Meyer, 2006). Komitmen afektif merupakan suatu keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam suatu organisasi yang menggambarkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan. Komitmen kontinuitas merupakan komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Komitmen normatif terkait dengan kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tanggung jawab sebagai seorang pegawai. Selain itu, pengukuran komitmen organisasi menggunakan empat indikator diantaranya, keinginan kuat tetap sebagai anggota, keinginan berusaha keras dalam bekerja, penerimaan nilai organisasi, dan penerimaan tujuan organisasi.

Variabel komitmen organisasi ini dianggap penting karena penelitian-penelitian sebelumnya terbukti bahwa setiap komponen dari

komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organization citizenship behaviour*. Pada dasarnya *organization citizenship behaviour* (OCB) dapat timbul karena berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Hal tersebut diyakini bahwa ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka orang tersebut akan melakukan apapun demi mewujudkan tujuan-tujuan organisasi karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Purba dan Seniati (2004) yang menjelaskan bahwa komponen komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *conscientiousness* serta *organization citizenship behaviour* (OCB). Selanjutnya, juga ditemukan pengaruh positif dan signifikan komitmen normatif terhadap dimensi *civic virtue* dari *organization citizenship behaviour* (OCB). Secara keseluruhan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *organization citizenship behaviour* (OCB).

Pentingnya membangun *organization citizenship behaviour* (OCB) tidak lepas dari komitmen organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya *organization citizenship behaviour* (OCB). Melalui komponen komitmen organisasi dan dimensi-dimensi *organization citizenship behaviour* (OCB), berbagai manfaat dalam organisasi diantaranya OCB membantu meningkatkan kemampuan

organisasi, yaitu dimensi *sportsmanship*, misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil di organisasi. Hal tersebut akan menumbuhkan loyalitas karyawan dan menguatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Demikian pula, apabila karyawan menunjukkan perilaku yang baik terhadap organisasi serta memiliki *organization citizenship behaviour* (OCB) yang tinggi maka organisasi akan memberikan perlakuan yang baik pula terhadap anggota organisasi.

4.3.2 Dampak Positif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Implementasi Sistem *Whistleblowing*

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *organization citizenship behaviour* berpengaruh positif terhadap sistem *whistleblowing*. Semakin tinggi *organization citizenship behaviour* maka sistem *whistleblowing* juga akan semakin meningkat.

Organization citizenship behaviour (OCB) merupakan sebuah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan (*organizational behavior*). Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasinya (Wulani, 2005). OCB mengacu pada “*extra-role behavior*” yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi secara langsung dan mengarah pada pemberian harapan. Untuk itu perilaku karyawan (*organizational behavior*) sangat penting bagi suatu

perusahaan. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2001) yang menjelaskan bahwa organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. OCB memiliki dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengungkapkan konsep dari OCB itu sendiri. Dimensi-dimensi OCB diantaranya yaitu, *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmansip*, dan *courtesy* (Organ, 1988).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aktan (2006) yang menjelaskan bahwa sistem *whistleblowing* dapat didefinisikan sebagai *civic virtue behavior*. *Whistleblowing* sebagai tindakan pelaporan kecurangan sangat penting bagi masa depan organisasi. OCB sebagai upaya *extra-role* telah meningkatkan kinerja organisasi. Sebagai hasilnya, penelitian Ozsoy dan Beduk (2015) menjelaskan bahwa ada hubungan positif antara *whistleblowing* dan OCB. Hasil ini dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki sifat OCB rentan terhadap *whistleblowing*. Selain itu, ada hubungan yang signifikan antara *whistleblowing* dan dimensi *civic virtue*. Karyawan yang memiliki *civic virtue behavior* biasanya melaporkan tindakan kecurangan (*fraud*) ke luar organisasi seandainya jika tidak dapat dipecahkan di dalam organisasi. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian Aktan (2006) yang menyimpulkan bahwa *whistleblowing* adalah semacam *civic virtue behavior*, yaitu perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi di masa depan. Oleh

karena itu, terdapat hubungan antara pentingnya sistem *whistleblowing* dan *organization citizenship behaviour* (OCB).

Dari penjelasan tersebut, ketika manajer menjalankan sebuah organisasi, dalam mekanisme pengendalian internal dan eksternal organisasi maka harus dijalankan secara efisien, pekerja yang lebih kompeten harus ditempatkan di departemen terutama di mana *fraud* lebih mudah terjadi, kejujuran harus menjadi kebijakan organisasi, komunikasi dalam organisasi harus terbuka untuk informasi, dimensi-dimensi OCB: *civic virtue*, *sportsmanship*, *conscientiousness* harus menjadi kriteria penting.

4.3.3 Dampak Positif Sistem *Whistleblowing* Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa sistem *whistleblowing* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi sistem *whistleblowing* maka kinerja organisasi juga akan semakin meningkat.

Sistem *whistleblowing* adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan tidak etis atau tidak bermoral atau perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan maupun pimpinan organisasi kepada pimpinan organisasi atau lembaga lain yang dapat mengambil tindakan atas pelanggaran tersebut. Pengungkapan ini umumnya dilakukan secara rahasia dan harus dengan iktikad baik, bukan

merupakan suatu keluhan pribadi atas suatu kebijakan perusahaan tertentu (*grievance*) ataupun didasari kehendak buruk maupun fitnah (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2008). Sistem *whistleblowing* ini merupakan bagian dari sistem pengendalian internal dalam mencegah praktik penyimpangan dan kecurangan (*fraud*) serta memperkuat penerapan praktik *good corporate governance*. Manfaat sistem *whistleblowing* diantaranya adalah tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman; timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif; tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Haryanto dan Halim (2013) yang telah membuktikan Teori Ouchi (1980) yang menyatakan bahwa *whistleblowing* sebagai sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian terdahulu juga memaparkan bahwa kesuksesan implementasi sistem *whistleblowing* membutuhkan komitmen organisasi yang menunjukkan hasil yang positif terhadap *organization citizenship behaviour*. Tanpa komitmen yang kuat dalam pelaporan kecurangan (*fraud*) maka akan ada masalah ketika sistem *whistleblowing* diaplikasikan. Selain itu, pemahaman akan sistem *whistleblowing* juga

diperlukan dalam implementasi sistem *whistleblowing*. Keberhasilan implementasi sistem *whistleblowing* akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja organisasi secara signifikan meningkat. Jika sebuah organisasi telah mengimplementasikan sistem *whistleblowing* secara tepat, maka kinerja organisasi akan meningkat. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chung (2004), yang menyatakan bahwa implementasi sistem *whistleblowing* memiliki pengaruh positif bagi kinerja organisasi.

Sistem *whistleblowing* dapat dikatakan efektif apabila mampu menurunkan jumlah pelanggaran setelah diterapkannya program tersebut selama jangka waktu tertentu. Sehingga ketika sistem *whistleblowing* berhasil diimplementasikan dengan baik maka sangat bermanfaat bagi kinerja organisasi seperti contoh tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman; timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif; tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran; tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah publik; serta meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (*stakeholders*), regulator, dan masyarakat umum.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemikiran pengaruh implementasi sistem *whistleblowing* terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu *dependent variable* dan *independent variable*. *Dependent variable* adalah *organizational citizenship behavior* (OCB), sistem *whistleblowing* (WB) dan kinerja organisasi (PO) sedangkan *independent variable* adalah komitmen organisasi (KO), *organizational citizenship behavior* (OCB) serta sistem *whistleblowing* (WB). Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *SmartPartial Least Square* (PLS) 3.0. Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya, kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian H_1 menunjukkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behaviour*. Hal ini berarti bahwa apabila seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka semakin tinggi pula *organization citizenship behaviour* sehingga hal tersebut mampu menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya.

2. Hasil pengujian H₂ menunjukkan adanya hubungan positif antara *organization citizenship behaviour* (OCB) terhadap sistem *whistleblowing*. Hal ini berarti bahwa apabila seorang karyawan memiliki *organization citizenship behaviour* yang tinggi maka dalam melaporkan tindakan kecurangan (*fraud*) yang terjadi di lingkungan organisasinya juga semakin tinggi. Sehingga meningkatkan efisiensi dalam mengimplementasikan sistem *whistleblowing* sebagai bentuk mekanisme pengendalian internal dan eksternal organisasi demi kepentingan organisasi.
3. Hasil pengujian H₃ menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem *whistleblowing* terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa ketika sistem *whistleblowing* diimplementasikan maka akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan menyebabkan kinerja organisasi secara signifikan meningkat. Apabila organisasi telah mengimplementasikan sistem *whistleblowing* secara tepat, maka kinerja organisasi akan meningkat.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Data yang dikumpulkan dan dianalisis menggunakan metode kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya pengisian kuesioner oleh responden

yang tidak bersungguh-sungguh dan dapat menyebabkan hasil yang kurang maksimal.

2. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan metode tertulis secara langsung sehingga terdapat kuesioner yang tidak dikembalikan kepada peneliti.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini maka dapat diberikan saran bagi penelitian selanjutnya, diantaranya yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan atau menambahkan metode pengumpulan data selain dengan metode kuesioner seperti wawancara karena hal ini dapat meningkatkan nilai dari validitas data sehingga data yang diperoleh lebih akurat.
2. Apabila peneliti selanjutnya menggunakan kuesioner dengan metode tertulis secara langsung maka harus dilakukan pengawasan terhadap kuesioner yang didistribusikan sehingga tidak ada kuesioner yang tidak dikembalikan kepada peneliti.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak sampel yang dijadikan sebagai objek penelitian. Semakin banyak variasi dari para responden maka semakin banyak sudut pandang yang diperoleh sehingga banyaknya sudut pandang tersebut bisa memperbanyak respon dimana data bisa lebih akurat dan kesimpulan yang dapat ditarik dapat mengurangi terjadinya bias pada data.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. (n.d.). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management Control System*. Irwin-McGrawHill.
- Bowie, C. E. (1982). Whistle-blowing: Literature and Resource Materials. *Public Administration Review*, 43 (3), 271-276.
- Chung, J., G, M., & Thorne, L. (2004). An Examination of Factors Affecting External and Internal Whistle-blowing By Auditors. *Working Paper*.
- Dandekar, N. (1990). Can Whistle-blowing be Fully Legitimated? A Theoretical Discussion. *Business & Professional Ethics Journal*, 10, 89-108.
- Galbraith, J. (1975). *Designing Complex Organizations*. Addison- Weasley, Reading, Mass.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square* (2 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Busines-Unit Level: Integrating Administrative Mechanism With Strategy. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 823-853.
- Gregersen, & Hal, B. (1993). Multiple Commitments at work and Extrarole Behavior During Three Stages of Organizational Tenure. *Journal of Applied Psychology*, 72.
- Griffin. (2004). *Komitmen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, R. E., Haryanto, J. O., & Manansang, R. E. (2013). Whistleblowing System and Organization's Performance. *Graduate School of Management Research Paper*, 1-16.
- Ikrar, M. (2017). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Minat Penggunaan E-Banking*. Universitas Islam Indonesia, Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Komite Nasional Kebijakan Governance. (2008). *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran - SPP (Whistleblowing System - WBS)*. Jakarta.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Management*, 15 (1), 1-24.
- Lowe, G. A., & Machin, S. C. (1988). Whistle Blowers in the Federal Civic Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (3), 413-439.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Edition. Management Series.
- Luthans, F., Wahl, L. K., & Steinhaus, C. S. (1992). The Importance of Social Support for Employee Commitment: A Quantitative and Qualitative Analysis of Bank Tellers. *Organization Development Journal*, 10, 1-10.
- Machin, L. J. (1988). *New Perspectives in Management Control*. London UK: Macmillan Press.
- Meyer, & Allen. (1991). *Budaya dan Komitmen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). Who Blows the Whistle and Why. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (1), 113-130.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1994). The Relationship Among Beliefs, Organizational Position, and Whistle-blowing Status: A Discriminant Analysis. *Academy of Management Journal*, 27, 687-705.
- Mowday, S., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: Academic Press.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basic of Organizational Citizenship Behavior*. (Chumming, & B. M. Straw, Eds.) Greenwich.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism. *Management Science*, 25 (9).
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ozoy, N., & Beduk, A. (2015). The Relationship Between Whistleblowing and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*(5 (4)), 1-11.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1993). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal Marketing Research*, 31 (3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (2000). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospect. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Razak, A. (2016, July 23). www.artikeldantutorial.com/2016/07/interpretasi-hasil-pengukuran-inner.html?m=1. Retrieved April 25, 2018, from www.artikeldantutorial.com.

- Razak, A. (2016, July 20). www.artikeldantutorial.com/2016/07/interpretasi-hasil-pengukuran-outer.html?m=1. Retrieved April 25, 2018, from www.artikeldantutorial.com.
- Robbins, S. P. (2001). *Teori Organisasi* (5 ed.). (Halida, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behaviour* (10 ed.). (B. Molan, Trans.) Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behaviour* (10 ed.). (B. Molan, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. (B. Molan, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.
- Schendel, L. S., & Hofer, G. W. (1979). Whistle-Blowing: Professionals Resistance to Organizational Authority. *Social Problems*, 28 (2), 149-164.
- Seckin, Z., & Karasoy, H. A. (2012). A Conceptual Study on the Relationship Between The Importance of Whistle-blowing and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6 (1), 1-9.
- Sekarani, Y. A. (2010). *Analisis Pengaruh Etika Kerja Islam Terhadap Komitmen Profesi Internal Auditor, Komitmen Organisasi, dan Sikap Perubahan Organisasi*. Universitas Diponegoro, Fakultas Ekonomi, Semarang.
- Simons, T. L. (1995). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Word and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*, 3(1), 18-35.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program "Follow-Through": Influences of Employees Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11 (4), 514-539.
- Wulani, F. (2005). Sikap Kerja dan Implikasinya dalam Manusia: Suatu Kajian Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Studi Bisnis*, 3(1), 13.

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian

Persepsi Pengaruh Sistem *Whistleblowing* Terhadap Kinerja Organisasi

Assalamualaikum Wr. Wb.

1. Dalam rangka melaksanakan Tugas Akhir (Skripsi) untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, penulis bermaksud mengadakan penelitian yang berjudul **“Persepsi Pengaruh Sistem *Whistleblowing* Terhadap Kinerja Organisasi”**. Saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara/i untuk bersedia mengisi kuesioner penelitian ini.
2. Mohon menjawab pernyataan-pernyataan yang diajukan menurut persepsi dan pengetahuan Anda. Semua pernyataan membutuhkan jawaban berupa pandangan dan opini yang diukur dengan skala likert 1-6. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuesioner ini.
3. Respon Anda atas kuesioner ini akan dijaga kerahasiaannya. Mohon setiap pernyataan dibaca dengan teliti. Kemudian memberikan jawaban persetujuan dan ketidaksetujuan Anda dengan skala **1 (sangat tidak setuju) sampai 6 (sangat setuju)**.
4. Kuesioner ini terdiri atas beberapa bagian, mohon menjawab semuanya.
5. Apabila ada pertanyaan terkait kuesioner silakan hubungi: 085747143042

Peneliti

Rizqy Arashiani Annisa

Bagian 1 : Identitas Responden

Berikut ini adalah beberapa informasi latar belakang Anda untuk tujuan penelitian. Mohon Anda menjawab dengan memberi **tanda silang (X)** yang menurut Anda tepat. Data responden akan kami rahasiakan.

1. Jenis Kelamin : Wanita
 Pria
2. Usia (tahun) : < 20
 20-30
 31-40
 41-50
 > 50
3. Pendidikan Terakhir : Diploma
 S1
 S2
 S3
6. Lama Kerja (tahun) : > 1
 1-3
 4-6
 7-10
 > 10

Bagian 2 : Tanggapan Responden

Petunjuk Pengisian : Saudara mohon memilih salah satu jawaban dengan memberi **tanda silang (X)** pada kolom yang tersedia sesuai dengan persepsi Saudara.

Keterangan pilihan jawaban yang tersedia sebagai berikut:

- 1 : Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Kurang Setuju
- 4 : Cukup Setuju
- 5 : Setuju
- 6 : Sangat Setuju

Bagian 3 : Definisi

Untuk tujuan penelitian ini, kami menggunakan definisi dengan istilah-istilah penting sebagai berikut.

Komitmen Organisasi adalah keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Bentuk komitmen organisasi sangat beragam seperti, loyalitas, tanggung jawab, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, dan integritas.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) lebih kepada perilaku sosial masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat secara sukarela.

Sistem Whistleblowing adalah pengungkapan tindakan pelanggaran atau pengungkapan perbuatan yang melawan hukum, perbuatan lain yang dapat merugikan organisasi maupun pemangku kepentingan, yang dilakukan oleh karyawan maupun pimpinan organisasi. Pengungkapan ini umumnya dilakukan secara rahasia (Komite Nasional Kebijakan *Governance*, 2008).

Kinerja Organisasi adalah aspek yang berhubungan dengan penilaian atas kualitas pengelolaan dan kualitas pelaksanaan tugas atau operasi perusahaan. Aspek lain adalah hubungan organisasi dengan lingkungan sosial dan lingkungan politiknya (Setiawan, 1988).

A. Kuesioner Komitmen Organisasi

No	Pendapat Tentang Komitmen Organisasi	Alternatif Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya bersedia melakukan pekerjaan tambahan diluar dari pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan.						
2.	Jika saya merasa nyaman di perusahaan, saya akan berusaha maksimal dan berkomitmen untuk terus bekerja.						
3.	Jika saya dihadapkan pilihan yaitu tetap bekerja di perusahaan sekarang atau pindah, saya memilih tetap bekerja di perusahaan sekarang.						
4.	Saya akan merasa beruntung jika tetap bekerja di perusahaan sekarang karena hal tersebut menguatkan komitmen saya.						
5.	Saya peduli dengan kondisi perusahaan di masa datang karena bentuk tanggung jawab saya sebagai pegawai.						
6.	Saya berkewajiban untuk tetap berada di perusahaan ini karena hal itu merupakan bentuk loyalitas saya terhadap perusahaan.						

B. Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
1.	Saya senang membantu rekan kerja secara sukarela menyelesaikan tugasnya.						
2.	Saya pernah membantu menggantikan rekan kerja yang sedang istirahat.						
3.	Saya bersedia bekerja lembur membantu pekerjaan rekan kerja untuk mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.						
4.	Saya tidak akan absen di hari kerja.						
5.	Saya merasa puas ketika pekerjaan yang saya lakukan selesai tepat waktu.						
6.	Saya akan bertanggung jawab penuh untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada saya.						
7.	Saya selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan dan selalu hadir ketika diadakan rapat perusahaan.						
8.	Saya berusaha untuk selalu menjalin komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja perusahaan.						
9.	Saya pernah mengingatkan rekan kerja agar tidak lupa menyelesaikan tugas yang diberikan.						

No	Pendapat Tentang OCB	Alternatif Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
10.	Saya tidak pernah mengeluh mengenai tugas yang telah diberikan perusahaan.						
11.	Jika perusahaan memberlakukan kebijakan baru dan berlawanan dengan keinginan saya. Saya akan tetap melaksanakan kebijakan tersebut.						
12.	Saya tidak akan komplain mengenai ketidaknyamanan bekerja dan mempertahankan sikap positif demi kebaikan bersama.						
13.	Saya selalu mengikuti isu-isu terkait dengan perusahaan.						
14.	Saya senang mencari informasi penting yang bermanfaat bagi keberlangsungan perusahaan.						
15.	Saya tidak mengeluh dan selalu memikirkan keberlangsungan perusahaan di masa datang untuk menumbuhkan loyalitas dan komitmen.						

C. Kuesioner Sistem *Whistleblowing*

No	Pendapat Tentang Sistem <i>Whistleblowing</i>	Alternatif Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
1.	Pengendalian organisasi memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dan sistem <i>whistleblowing</i> salah satu caranya.						

No	Pendapat Tentang Sistem <i>Whistleblowing</i>	Alternatif Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
2.	Implementasi sistem <i>whistleblowing</i> mampu menurunkan potensi kecurangan yang dilakukan anggota perusahaan.						
3.	Keberhasilan sistem <i>whistleblowing</i> akan menguatkan fungsi pengendalian internal dan meningkatkan kinerja perusahaan.						

D. Kuesioner Kinerja Organisasi

No	Pendapat Tentang Kinerja Organisasi	Alternatif Jawaban					
		1	2	3	4	5	6
1.	Sebagai karyawan saya akan bekerja maksimal untuk mencapai kualitas kinerja yang baik dan akan melaporkan segala bentuk kecurangan demi tercapainya tujuan organisasi.						
2.	Organisasi tempat saya bekerja memiliki pengukuran hasil tingkat kinerja yang baik.						
3.	Organisasi memanfaatkan sarana yang digunakan dalam bekerja secara efektif dan efisien.						
4.	Pengendalian internal organisasi memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan						

LAMPIRAN 2
Hasil Kuesioner

Responden	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	JUMLAH	KO
1	6	4	4	5	4	23	4
2	6	6	6	6	5	29	6
3	5	5	5	5	5	25	5
4	5	6	5	4	4	24	5
5	5	5	5	5	5	25	5
6	6	6	6	5	6	29	6
7	6	5	5	5	4	25	5
8	5	4	5	5	6	25	5
9	5	5	5	5	4	24	5
10	5	5	5	5	5	25	5
11	2	2	5	5	2	16	2
12	6	5	5	5	5	26	5
13	6	4	4	5	5	24	5
14	6	6	6	5	5	28	6
15	5	6	6	5	5	27	5
16	5	3	5	6	4	23	5
17	5	5	5	5	5	25	5
18	5	3	3	5	3	19	3
19	5	5	5	5	5	25	5
20	4	4	4	4	4	20	4
21	5	5	5	5	5	25	5
22	5	4	4	5	5	23	5
23	5	5	5	5	5	25	5
24	5	5	4	5	4	23	5
25	6	6	5	6	5	28	6
26	6	6	5	5	5	27	5
27	6	3	3	4	4	20	4
28	5	3	5	5	5	23	5
29	5	5	5	5	5	25	5
30	6	5	5	6	5	27	5
31	5	5	5	5	5	25	5
32	6	6	4	6	6	28	6
33	5	5	5	6	6	27	5
34	6	3	3	6	3	21	3
35	4	3	3	4	4	18	4
36	5	5	5	5	5	25	5
37	5	5	5	5	5	25	5

Responden	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	JUMLAH	KO
38	5	5	5	5	5	25	5
39	5	5	5	5	5	25	5
40	5	5	4	5	5	24	5
41	5	5	5	5	5	25	5
42	6	6	6	6	6	30	6
43	6	6	6	6	6	30	6
44	5	5	5	6	6	27	5
45	5	5	5	5	5	25	5
46	5	3	3	4	4	19	4
47	5	3	3	4	4	19	4
48	5	6	5	5	6	27	5
49	5	5	5	5	5	25	5
50	6	6	6	6	5	29	6
51	6	5	5	5	5	26	5
52	6	6	6	6	6	30	6
53	5	5	5	5	5	25	5
54	5	5	5	5	5	25	5
55	5	5	5	5	5	25	5
56	5	5	5	5	5	25	5
57	5	6	5	5	5	26	5
58	5	6	5	5	5	26	5
59	5	6	6	6	5	28	6
60	6	5	5	5	5	26	5
61	5	5	5	5	5	25	5
62	5	1	6	5	6	23	5
63	5	5	5	5	5	25	5
64	5	5	5	5	5	25	5
65	5	5	5	5	5	25	5
66	5	5	4	5	4	23	5
67	6	4	5	6	4	25	5
68	6	6	5	4	4	25	5
69	4	4	4	5	5	22	4
70	4	4	4	4	4	20	4
71	5	5	5	5	5	25	5
72	5	5	5	5	3	23	5
73	5	5	5	5	5	25	5
74	5	6	6	6	6	29	6
75	5	4	4	5	4	22	4
76	6	5	5	5	5	26	5

Responden	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	JUMLAH	KO
77	5	5	4	4	5	23	5
78	6	5	5	6	5	27	5
79	6	3	4	5	4	22	4
80	5	5	5	5	4	24	5
81	5	5	5	5	5	25	5
82	5	5	5	5	5	25	5
83	1	1	2	1	1	6	1
84	6	6	6	6	5	29	6
85	5	5	5	5	6	26	5

Responden	OCB2	OCB3	OCB7	OCB8	OCB10	OCB14	OCB15	JUMLAH	OCB
1	5	6	4	6	5	6	5	37	5
2	5	6	6	6	6	6	6	41	6
3	6	5	6	6	6	5	5	39	6
4	4	3	5	6	5	6	4	33	5
5	5	5	5	5	5	5	5	35	5
6	3	4	5	6	5	5	5	33	5
7	3	5	4	6	5	5	5	33	5
8	4	6	4	6	5	4	5	34	5
9	5	5	4	5	4	5	4	32	5
10	5	5	5	5	5	5	5	35	5
11	5	5	5	5	5	5	5	35	5
12	5	6	5	5	5	5	6	37	5
13	4	4	5	5	4	5	4	31	4
14	4	4	5	5	5	5	5	33	5
15	5	4	5	5	5	5	5	34	5
16	5	4	3	6	4	4	5	31	4
17	5	5	5	5	5	5	5	35	5
18	6	4	6	6	5	5	4	36	5
19	6	5	5	6	5	6	6	39	6
20	5	4	4	5	4	4	4	30	4
21	5	5	4	5	5	5	5	34	5
22	5	4	5	5	5	5	5	34	5
23	5	5	5	5	5	5	5	35	5
24	4	4	3	4	3	5	4	27	4
25	6	6	5	6	5	5	5	38	5
26	5	5	4	6	5	4	4	33	5
27	5	4	5	6	4	5	5	34	5
28	3	5	3	5	5	5	5	31	5
29	5	5	5	5	5	5	5	35	5
30	5	5	4	5	4	5	5	33	5
31	5	5	5	5	5	5	5	35	5
32	6	4	6	6	6	6	6	40	6
33	4	4	5	5	5	5	5	33	5
34	5	5	5	5	5	5	5	35	5
35	4	4	4	4	4	4	4	28	4
36	4	4	5	5	4	5	5	32	5
37	5	1	5	5	1	5	1	23	5
38	5	4	5	5	4	5	4	32	5
39	4	5	4	5	5	5	5	33	5
40	5	5	4	5	4	5	5	33	5

Responden	OCB2	OCB3	OCB7	OCB8	OCB10	OCB14	OCB15	JUMLAH	OCB
41	5	5	5	5	5	5	5	35	5
42	6	6	6	6	6	6	6	42	6
43	6	6	6	6	6	6	6	42	6
44	5	6	5	6	6	5	6	39	6
45	4	4	5	5	5	5	5	33	5
46	3	3	4	4	3	4	4	25	4
47	3	3	4	4	3	4	4	25	4
48	5	6	5	4	5	6	5	36	5
49	5	5	5	5	5	5	5	35	5
50	5	5	6	5	6	6	5	38	5
51	5	5	5	5	5	5	5	35	5
52	6	5	5	6	5	5	6	38	5
53	5	5	6	5	5	5	5	36	5
54	5	5	5	5	5	5	5	35	5
55	5	5	5	5	5	5	5	35	5
56	5	5	5	5	5	5	5	35	5
57	5	5	5	5	5	5	6	36	5
58	5	5	5	5	5	5	5	35	5
59	6	6	5	5	5	5	5	37	5
60	5	5	5	5	5	5	5	35	5
61	5	5	5	5	5	5	5	35	5
62	5	5	5	5	5	5	6	36	5
63	5	5	5	6	5	5	6	37	5
64	5	5	6	6	6	5	5	38	5
65	4	3	4	4	4	4	4	27	4
66	5	5	5	5	5	5	5	35	5
67	5	5	4	6	5	4	5	34	5
68	5	3	4	6	4	6	5	33	5
69	5	5	4	6	5	5	4	34	5
70	4	4	4	4	4	4	4	28	4
71	5	5	4	5	5	5	5	34	5
72	5	5	5	5	5	5	5	35	5
73	5	5	5	5	4	5	5	34	5
74	6	4	4	5	3	5	4	31	4
75	5	5	5	6	5	4	4	34	5
76	5	5	5	6	5	5	5	36	5
77	4	4	4	5	4	5	4	30	4
78	6	5	6	6	5	5	5	38	5
79	5	5	5	5	4	5	5	34	5

Responden	OCB2	OCB3	OCB7	OCB8	OCB10	OCB14	OCB15	JUMLAH	OCB
80	5	3	4	4	3	3	3	25	3
81	5	6	5	5	5	5	5	36	5
82	4	4	5	6	5	4	5	33	5
83	1	1	2	1	1	1	1	8	1
84	6	6	5	6	5	5	6	39	6
85	6	6	6	6	5	5	5	39	6

Responden	WB1	WB2	WB3	JUMLAH	WB
1	5	6	5	16	5
2	6	6	6	18	6
3	1	2	2	5	2
4	5	5	4	14	5
5	5	5	4	14	5
6	5	5	5	15	5
7	5	5	5	15	5
8	5	5	5	15	5
9	5	5	5	15	5
10	5	5	5	15	5
11	5	5	5	15	5
12	5	5	5	15	5
13	3	3	3	9	3
14	5	5	4	14	5
15	4	4	4	12	4
16	5	5	5	15	5
17	5	5	5	15	5
18	5	4	4	13	4
19	6	6	6	18	6
20	4	4	4	12	4
21	5	5	5	15	5
22	5	5	5	15	5
23	5	5	5	15	5
24	4	3	4	11	4
25	5	5	5	15	5
26	6	5	5	16	5
27	4	4	4	12	4
28	5	5	5	15	5
29	5	5	5	15	5
30	4	4	4	12	4
31	5	5	5	15	5
32	6	6	6	18	6
33	5	5	5	15	5
34	5	5	5	15	5
35	4	4	4	12	4
36	5	5	5	15	5
37	5	5	5	15	5
38	6	5	4	15	5
39	5	5	5	15	5
40	5	5	5	15	5

Responden	WB1	WB2	WB3	JUMLAH	WB
41	5	5	5	15	5
42	6	6	6	18	6
43	6	6	6	18	6
44	6	5	5	16	5
45	6	6	6	18	6
46	5	5	6	16	5
47	5	5	6	16	5
48	6	6	6	18	6
49	5	5	5	15	5
50	5	6	5	16	5
51	5	5	5	15	5
52	5	5	5	15	5
53	5	5	5	15	5
54	5	5	5	15	5
55	5	5	5	15	5
56	5	5	5	15	5
57	5	5	5	15	5
58	5	5	5	15	5
59	5	5	5	15	5
60	5	5	5	15	5
61	5	5	5	15	5
62	5	1	5	11	5
63	5	1	5	11	5
64	5	5	5	15	5
65	5	5	5	15	5
66	6	5	5	16	5
67	5	5	5	15	5
68	4	3	4	11	4
69	4	4	4	12	4
70	4	4	4	12	4
71	5	5	5	15	5
72	5	5	5	15	5
73	5	5	5	15	5
74	4	4	5	13	4
75	4	4	4	12	4
76	5	5	5	15	5
77	5	5	4	14	5
78	5	5	5	15	5
79	5	5	5	15	5

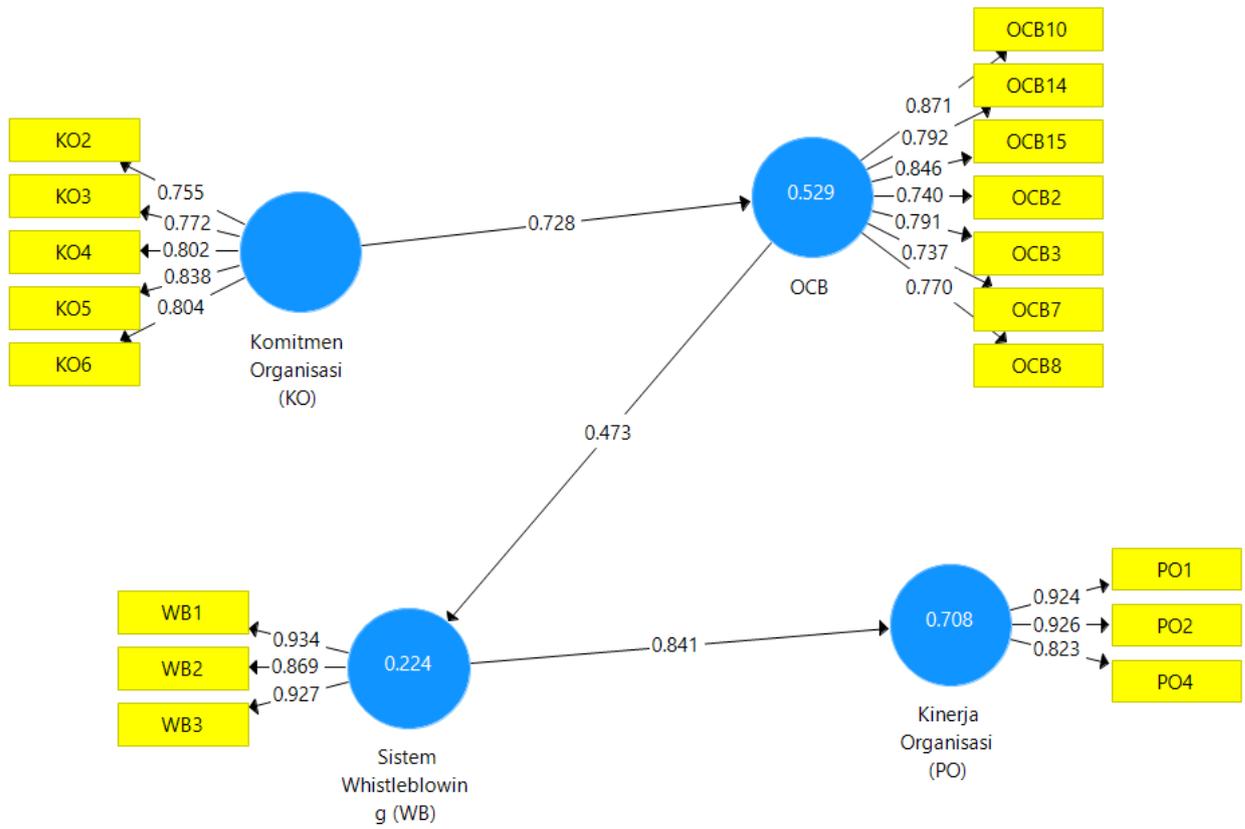
Responden	WB1	WB2	WB3	JUMLAH	WB
80	5	5	5	15	5
81	5	4	4	13	4
82	4	4	4	12	4
83	2	2	1	5	2
84	6	6	6	18	6
85	6	6	6	18	6

Responden	PO1	PO2	PO4	JUMLAH	PO
1	6	5	6	17	6
2	6	6	6	18	6
3	4	4	5	13	4
4	5	5	5	15	5
5	5	5	5	15	5
6	5	5	5	15	5
7	5	5	5	15	5
8	5	5	5	15	5
9	5	5	5	15	5
10	5	5	5	15	5
11	5	5	5	15	5
12	5	5	5	15	5
13	6	6	5	17	6
14	5	5	5	15	5
15	4	4	4	12	4
16	5	5	5	15	5
17	5	5	5	15	5
18	5	5	4	14	5
19	6	6	6	18	6
20	4	4	4	12	4
21	5	5	5	15	5
22	5	5	5	15	5
23	5	5	5	15	5
24	4	4	4	12	4
25	5	5	5	15	5
26	5	6	5	16	5
27	4	4	4	12	4
28	5	5	5	15	5
29	5	5	5	15	5
30	4	4	4	12	4
31	5	5	5	15	5
32	6	6	6	18	6
33	5	5	5	15	5
34	5	5	5	15	5
35	4	4	4	12	4
36	5	5	5	15	5
37	5	5	5	15	5
38	4	6	5	15	5
39	5	5	5	15	5
40	5	5	5	15	5

Responden	PO1	PO2	PO4	JUMLAH	PO
41	5	5	5	15	5
42	6	6	6	18	6
43	6	6	6	18	6
44	5	6	5	16	5
45	6	6	6	18	6
46	6	5	5	16	5
47	6	5	5	16	5
48	6	6	6	18	6
49	5	5	5	15	5
50	5	5	6	16	5
51	5	5	5	15	5
52	5	5	5	15	5
53	5	5	5	15	5
54	5	5	5	15	5
55	5	5	5	15	5
56	5	5	5	15	5
57	5	5	5	15	5
58	5	5	5	15	5
59	5	5	5	15	5
60	5	5	5	15	5
61	5	5	5	15	5
62	5	5	1	11	5
63	5	5	1	11	5
64	5	5	5	15	5
65	5	5	5	15	5
66	5	6	5	16	5
67	5	5	5	15	5
68	4	4	4	12	4
69	4	4	4	12	4
70	4	4	4	12	4
71	5	5	5	15	5
72	5	5	5	15	5
73	5	5	5	15	5
74	5	4	4	13	4
75	4	4	4	12	4
76	5	5	5	15	5
77	4	5	5	14	5
78	5	5	6	16	5
79	5	5	5	15	5

Responden	PO1	PO2	PO4	JUMLAH	PO
80	5	5	5	15	5
81	5	5	5	15	5
82	4	4	4	12	4
83	1	2	2	5	2
84	6	6	6	18	6
85	6	6	6	18	6

LAMPIRAN 3
Hasil Outer Model



Outer Loadings
(Measurement Model)

	KO	OCB	PO	WB
KO2	0.755			
KO3	0.722			
KO4	0.802			
KO5	0.838			
KO6	0.804			
OCB2		0.740		
OCB3		0.791		
OCB7		0.737		
OCB8		0.770		
OCB10		0.871		
OCB14		0.792		
OCB15		0.846		
PO1			0.924	
PO2			0.926	
PO4			0.823	
WB1				0.934
WB2				0.869
WB3				0.927

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Standar Deviasi
KO	85	1	6	4.89	5.00	0.80
OCB	85	1	6	4.91	5.00	0.68
PO	85	2	6	4.94	5.00	0.62
WB	85	2	6	4.85	5.00	0.72

Sumber: data primer yang diolah, 2018

Nilai Discriminant Validity

(Cross Loading)

S	KO	OCB	PO	WB
KO ₂	0.755	0.572	0.524	0.394
KO ₃	0.772	0.482	0.433	0.382
KO ₄	0.802	0.541	0.367	0.348
KO ₅	0.838	0.712	0.583	0.510
KO ₆	0.804	0.541	0.457	0.385
OCB ₂	0.571	0.740	0.392	0.311
OCB ₃	0.530	0.791	0.459	0.407
OCB ₇	0.509	0.737	0.488	0.329
OCB ₈	0.609	0.770	0.413	0.303
OCB ₁₀	0.563	0.871	0.466	0.364
OCB ₁₄	0.638	0.792	0.589	0.459
OCB ₁₅	0.605	0.846	0.468	0.432
PO ₁	0.575	0.578	0.924	0.773
PO ₂	0.571	0.582	0.926	0.783
PO ₄	0.462	0.416	0.823	0.692
WB ₁	0.469	0.457	0.752	0.934
WB ₂	0.410	0.351	0.774	0.869
WB ₃	0.525	0.480	0.774	0.927

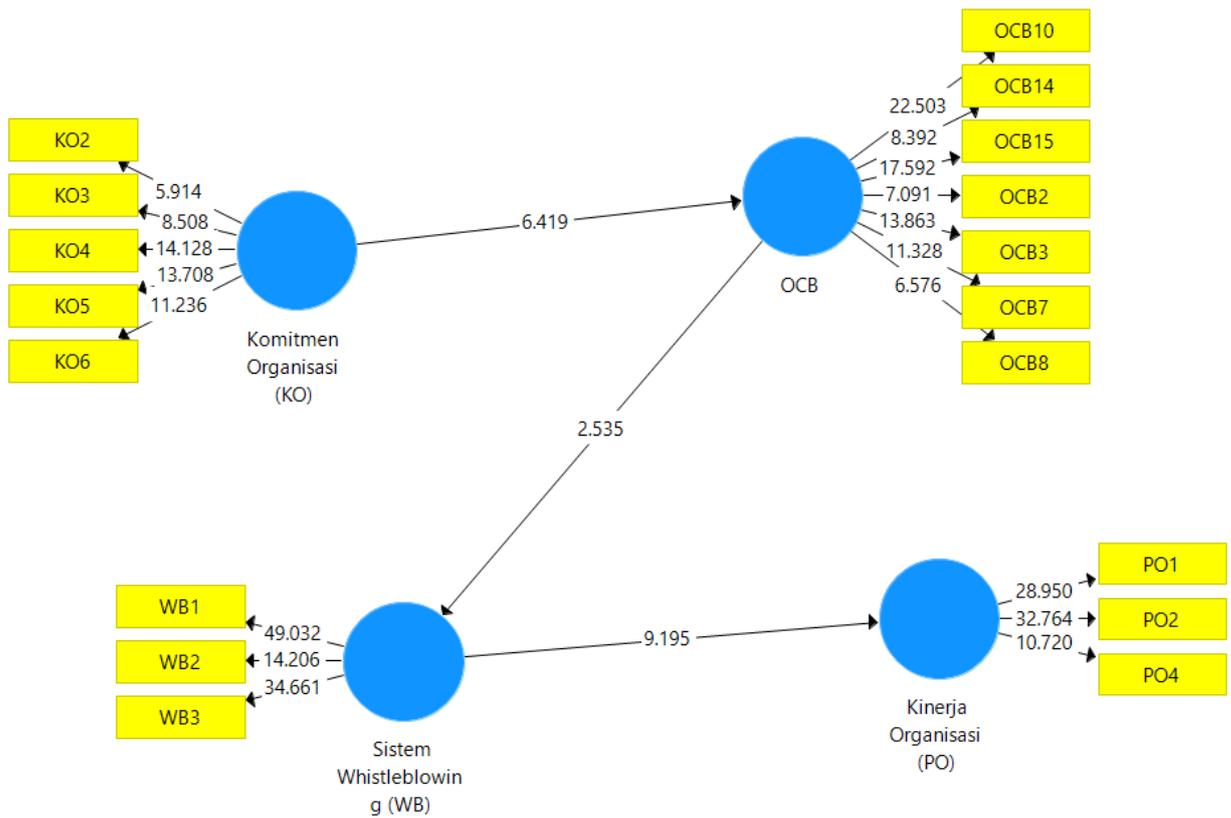
ta dengan Smart PLS 3.0

Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
KO	0.855	0.895	0.632
OCB	0.901	0.922	0.630
PO	0.870	0.921	0.796
WB	0.896	0.936	0.829

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

LAMPIRAN 4
Hasil Inner Model



Nilai *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>
OCB	0.529
PO	0.708
WB	0.224

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

Path Coefficients

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics</i>
KO → OCB	0.728	0.710	0.113	6.419
OCB → WB	0.473	0.456	0.187	2.535
WB → PO	0.841	0.839	0.091	9.195

Sumber: Pengolahan Data dengan Smart PLS 3.0

LAMPIRAN 5

Surat Permohonan Izin Penelitian Fakultas Ekonomi UII



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882539

Nomor : 109/DEK/10/Div.SDM/IV/2018
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.

Wali kota Yogyakarta
Up. Kepala Dinas Penanaman Modal dan
Perizinan Kota Yogyakarta
di Yogyakarta
Assalamu 'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Rizqy Arasiani Annisa
No. Mahasiswa : 14312292
Jurusan : Akuntansi
Alamat : Gedungkiwo MJ I/656 Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Analisis Implementasi Sistem Whistleblowing Terhadap Kinerja Organisasi"

Dosen Pembimbing : Arief Rahman ,,S.E., M. Corn.,Ph.D

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Yogyakarta, 03 April 2018



Dr. D. Agus Harjito, M. Si.
NIK. : 87 311 0103

LAMPIRAN 6

Surat Rekomendasi Penelitian Badan Kesbangpol DIY



PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
Jl. Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta – 55233
Telepon : (0274) 551136, 551275, Fax (0274) 551137

Yogyakarta, 6 April 2018

Kepada Yth. :

Nomor : 074/4336/Kesbangpol/2018
Perihal : Rekomendasi Penelitian

Walikota Yogyakarta
Up. Kepala Dinas Penanaman Modal dan
Perizinan Kota Yogyakarta

di Yogyakarta

Memperhatikan surat :

Dari : Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Nomor : 109/DEK/10/Div.SDM/IV/2018
Tanggal : 3 April 2018
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Setelah mempelajari surat permohonan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan riset/penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul proposal : **"ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM WHISTLE-BLOWING TERHADAP KINERJA ORGANISASI"** kepada:

Nama : RIZQY ARASIANI ANNISA
NIM : 14312292
No. HP/Identitas : 085747143042/3471086406950002
Prodi/Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
Lokasi Penelitian : Pemerintah Kota Yogyakarta
Waktu Penelitian : 9 April 2018 s.d 9 Juli 2018

Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan / fasilitas yang dibutuhkan.

Kepada yang bersangkutan diwajibkan:

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah riset/penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan riset/penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul riset/penelitian dimaksud;
3. Menyerahkan hasil riset/penelitian kepada Badan Kesbangpol DIY selambat-lambatnya 6 bulan setelah penelitian dilaksanakan.
4. Surat rekomendasi ini dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat rekomendasi sebelumnya, paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum berakhirnya surat rekomendasi ini.

Rekomendasi Ijin Riset/Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.



Tembusan disampaikan Kepada Yth :

1. Gubernur DIY (sebagai laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia;
3. Yang bersangkutan.

LAMPIRAN 7

Surat Izin Penelitian Dinas Penanaman Modal dan Perizinan



PEMERINTAHAN KOTA YOGYAKARTA
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN
Jl. Kenari No. 56 Yogyakarta 55165 Telepon 555241, 515865, 562682
Fax (0274) 555241
E-MAIL : pmperizinan@jogjakota.go.id
HOTLINE SMS : 081227625000 HOT LINE EMAIL : upik@jogjakota.go.id
WEBSITE : www.pmperizinan.jogjakota.go.id

SURAT IZIN

NOMOR : 070/0844
0116/34

- Membaca Surat : Dari Surat Izin / Rekomendasi dari Kepala Badan Kebangpol DIY
Nomor : 074/4336/Kesbangpol/2018 Tanggal : 6 April 2018
- Mengingat : 1. Peraturan Gubernur Daerah istimewa Yogyakarta Nomor : 18 Tahun 2009 tentang Pedoman Pelayanan Perizinan, Rekomendasi Pelaksanaan Survei, Penelitian, Pendataan, Pengembangan, Pengkajian dan Studi Lapangan di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Yogyakarta;
3. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemberian Izin Penelitian, Praktek Kerja Lapangan dan Kuliah Kerja Nyata di Wilayah Kota Yogyakarta;
4. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 77 Tahun 2016 tentang Susunan Organisasi, Kedudukan, Tugas Fungsi dan Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Yogyakarta;
5. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2016 tentang Penyelenggaraan Perizinan pada Pemerintah Kota Yogyakarta;
- Dijijinkan Kepada : Nama : Rizqy Arasiani Annisa
No. Mhs/ NIM : 14312292
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi - UII Yogyakarta
Alamat : Condongcatur, Depok, Sleman
Penanggungjawab : Arief Rahman., S.E., M. Com., Ph. D.
Keperluan : Melakukan Penelitian dengan Judul Proposal : Analisis Implementasi Sistem Whistle-blowing Terhadap Kinerja Organisasi
- Lokasi/Responden : Kota Yogyakarta
Waktu : 10 April 2018 s/d 10 Juli 2018
Lampiran : Proposal dan Daftar Pertanyaan
Dengan Ketentuan : 1. Wajib Memberikan Laporan hasil Penelitian berupa CD kepada Walikota Yogyakarta (Cq. Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Kota Yogyakarta)
2. Wajib Menjaga Tata tertib dan menaati ketentuan-ketentuan yang berlaku setempat
3. Izin ini tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kesetabilan pemerintahan dan hanya diperlukan untuk keperluan ilmiah
4. Surat izin ini sewaktu-waktu dapat dibatalkan apabila tidak dipenuhinya ketentuan-ketentuan tersebut diatas

Kemudian diharap para Pejabat Pemerintahan setempat dapat memberikan bantuan seperlunya

Tanda Tangan
Pemegang Izin

Rizqy Arasiani Annisa

Dikeluarkan di : Yogyakarta

Pada Tanggal : 11-4-2018

An. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Perizinan
Sekretaris



Tembusan Kepada :

- Yth 1. Walikota Yogyakarta (sebagai laporan)
2. Kepala Badan Kesbangpol DIY
3. Ka. Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta
4. Ka. Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil Kota Yk
5. Ka. Dinas Lingkungan Hidup Kota Yogyakarta
6. Ka. Dinas Sosial Kota Yogyakarta
7. Ka. Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta
8. Ka. Dinas Kebudayaan Kota Yogyakarta
9. Ka. Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta
10. Ybs.

