

WHISTLEBLOWING DALAM TEKANAN KETAATAN DAN KEPERCAYAAN PADA PIMPINAN

Vania Yunita Setianto

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga
fid.vania@gmail.com

Intiyas Utami

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga
intiyas@staff.uksw.edu

Suzy Novianti

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga
Suzy.novianti@staff.uksw.edu

ABSTRACT

The pressure exerted by managers to employees to perform actions that are not in accordance with company rules may cause tensions for employees. Tensions emerge because orders directly given by managers are in conflict with values or morals held by employees. When employees choose to report actions that are considered to deviate their espoused values and morals, they can report to senior managers. This research examines the employees' tendencies to perform whistleblowing actions when faced with different levels of obedience pressure and trust to leaders. We administered the laboratory study at Satya Wacana Christian University and used 69 bachelor students majoring in accounting as our subjects, generating 60 usable data. We used 2x2 between subject experiment and manipulated the level of obedience pressure (high vs low) and trust to leaders (high vs low). Our results show that subjects experiencing high level of obedience pressure and having higher trust to leader are more likely to perform whistleblowing action.

Keywords: *obedience pressure, trust to leader, whistleblowing.*

ABSTRAK

Tekanan yang diberikan oleh manajer kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan, menyebabkan adanya ketegangan yang terjadi dalam diri karyawan. Ketegangan terjadi karena perintah yang diberikan secara langsung oleh manajer tidak sesuai dengan nilai atau moral yang dipegang. Ketika karyawan memilih untuk melaporkan tindakan yang tidak sesuai dengan nilai atau moral yang dianutnya, maka karyawan dapat melaporkan tindakan tersebut kepada manajemen senior. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti potensi seorang karyawan untuk melakukan tindakan *whistleblowing* apabila berhadapan dengan kondisi tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan. Penelitian ini dilakukan di Universitas Kristen Satya Wacana dengan subjek mahasiswa S1 akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Penelitian ini menguji potensi tindakan *whistleblowing* oleh karyawan dalam keadaan tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan.

Penelitian ini menggunakan desain eksperimental 2x2 *between subject* dengan total 69 subjek mahasiswa yang berperan sebagai karyawan menghasilkan 60 data siap olah. Perlakuan diberikan dalam bentuk tekanan ketaatan (tinggi dan rendah) dan kepercayaan pada pimpinan (tinggi dan rendah). Hasil penelitian menunjukkan bahwa grup yang mendapatkan perlakuan tekanan ketaatan tinggi dan kepercayaan pada pimpinan yang tinggi pula maka memperbesar potensi seseorang untuk melakukan tindakan *whistleblowing*.

Kata kunci: tekanan ketaatan, kepercayaan pada pimpinan, *whistleblowing*.

PENDAHULUAN

Salah satu ancaman yang dihadapi oleh perusahaan adalah *fraud* (kecurangan). Umumnya kasus kecurangan yang terjadi di perusahaan dapat dilakukan oleh pihak internal, seperti karyawan, manajer; dan pihak eksternal, seperti supplier. Banyak kasus kecurangan yang terjadi dalam perusahaan, bahkan tiga perempat karyawan melakukan kecurangan terhadap perusahaan yang telah mempekerjakan mereka (Coffin 2003). Pengungkapan kecurangan yang terjadi di perusahaan banyak diungkapkan oleh auditor dan pembuat kebijakan (Coffee 1986), sedangkan Seifert, Sweeney, Joireman dan Thornton (2010) mengungkapkan bahwa kecurangan yang terjadi dapat terungkap karena karyawan, daripada oleh auditor dan analis. Oleh karena itu, para regulator di berbagai negara telah mengakui pentingnya *whistleblowing* untuk menghalangi dan mendeteksi segala bentuk penyimpangan dan kecurangan yang terjadi (Schmidt 2005).

Salah satu contoh *whistleblower* adalah Cynthia Cooper yang mengungkapkan skandal *Worldcom*. *Worldcom* merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Amerika Serikat yang menyediakan layanan telepon jarak jauh dan memiliki *backbone* jaringan internet terbesar. Awal abad 21 *Worldcom* mulai mengalami penurunan yang disebabkan oleh *dot-com bubble*, sehingga CEO, CFO dan auditor senior mengambil keputusan untuk mengubah laporan keuangan perusahaan. Salah auditor internal *Worldcom*, yaitu Cooper mulai curiga dengan laporan keuangan perusahaan yang tidak beres. Kecurigaan tersebut semakin jelas ketika CFO *Worldcom*, Sullivan memberi perintah Cooper untuk diam. Kemudian Cooper dan rekan-rekannya melakukan investigasi dan mengaudit keuangan secara diam-diam. Pada bulan Mei 2002, mereka berhasil menemukan keanehan pada laporan keuangan perusahaan. Pengungkapan skandal tersebut membuat *Worldcom* menyatakan dirinya pailit.

Whistleblowing menjadi populer sejak abad 21, yang ditandai dengan adanya kasus *Enron*, *Arthur-Andersen* dan kasus yang lainnya. Sejak mencuatnya kasus tersebut ke publik, maka muncullah *Sarbanes-Oxley Act* (SOx) yang mendorong para karyawan perusahaan untuk melaporkan tindakan kecurangan yang diketahuinya, yang dilakukan oleh perusahaan tempatnya bekerja. Undang-undang tersebut digunakan untuk melindungi *whistleblower* agar tidak takut dalam melakukan

tindakan *whistleblowing* dan agar pelapor tetap aman. *Frank Dodd Act* yang disahkan pada tahun 2010 juga turut mendukung tindakan *whistleblowing*, yaitu dengan memberikan penghargaan secara moneter kepada *whistleblower*. Meskipun Undang-undang telah dibuat untuk mendukung, melindungi, dan bahkan memberikan insentif pada *whistleblower*, tetapi tidak sedikit karyawan yang tetap diam dan tidak melaporkan kecurangan saat ia mengetahui bahwa perusahaannya melakukan kejadian tersebut. Data *Securities Exchange Commission* (SEC), menunjukkan bahwa 45% kasus anonim *whistleblower*, karyawan yang melakukannya *whistleblowing* bebas dari hukuman; akan tetapi 82% kasus dengan menggunakan nama individu sebagai pelapor, karyawan tersebut mendapatkan hukuman seperti pemecatan, dan apabila karyawan tersebut ditanyai kembali mengenai tindakan tersebut, maka mereka memilih untuk tidak melakukannya kembali.

Rothschild dan Miethe (1999) menyatakan bahwa terdapat tiga macam respon karyawan ketika mengetahui bahwa perusahaan melakukan tindakan yang menyimpang, yaitu melaporkan secara internal, eksternal dan memilih untuk tidak melaporkan (diam). Faktanya sebelum melaporkan kasus *whistleblowing* secara eksternal, *whistleblower* melakukan pelaporan secara internal terlebih dahulu (Near & Miceli, 1984). Dengan melakukan pelaporan secara internal, perusahaan mampu mencegah adanya reputasi yang buruk di masyarakat dan mampu melakukan tindakan korektif.

Bagi entitas yang menjalankan sesuai dengan etika dan legal, maka *whistleblowing* dapat menjadi salah satu sistem yang digunakan untuk mendeteksi dan memperbaiki penyimpangan yang terjadi di dalam entitas tersebut. Selain itu, *whistleblowing* juga dapat meningkatkan *corporate governance* (Bowen, Call, & Rajgopal 2010). Jika suatu entitas tidak sesuai dengan etika dan illegal, maka sistem *whistleblowing* dapat menjadi momok yang ditakuti, karena jika suatu saat tindakan tidak beretika dan illegal diketahui pihak-pihak tertentu, maka akan merusak reputasi, kepercayaan dan bahkan dapat menyebabkan kerugian pada entitas tersebut.

Dalam melakukan *whistleblowing*, tentunya memiliki dampak bagi *whistleblower* itu sendiri. Dampak tersebut dapat berupa dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif yang dapat terjadi seperti penghargaan, penghindaran potensi kewajiban legal, kenaikan pangkat. Sedangkan dampak negatif yang dapat terjadi seperti kehilangan pekerjaan (kemudian diikuti dengan sulitnya mendapat pekerjaan), ancaman, intimidasi.

Greenberger, Miceli dan Cohen (1987) menyebutkan bahwa langkah pertama adalah benar atau salah atas aktivitas yang dilakukan, Langkah kedua adalah keterlibatan “aku” dalam kegiatan tersebut, dan langkah ketiga seseorang dalam melakukan pertimbangan untuk melakukan tindakan *whistleblowing* adalah pertanggung jawaban yang dimiliki. Ketika seseorang tidak memiliki rasa tanggung

jawab atas kecurangan, maka potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing* akan kecil. Pada saat seorang karyawan ditekan oleh atasan untuk melakukan tindakan yang tidak sah, maka karyawan tersebut memiliki potensi yang lebih besar untuk melakukan tindakan *whistleblowing*, karena adanya rasa tanggung jawab secara sosial dan moral. Karyawan yang ingin melaporkan tindakan kecurangan dapat melaporkan kepada manajemen senior. Semakin besar kepercayaan pada pimpinan, maka semakin besar juga potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Karyawan melakukan tindakan *whistleblowing*, percaya bahwa tindakan tersebut dapat membawa perubahan untuk perusahaan, sehingga tidak merugikan pihak ketiga.

Beberapa peneliti melakukan penelitian terhadap *whistleblowing* yang dikaitkan dengan *moral reasoning* (penalaran moral). Arnold dan Ponemon (1991) melakukan penelitian terhadap persepsi auditor internal untuk *whistleblowing* dalam konteks nya tingkat penalaran moral yang diukur dengan *Defining Issues Test* (DIT). Liyanarachchi dan Newdick (2008) menguji secara eksperimental terhadap pengaruh tingkat kekuatan pembalasan dan penalaran moral siswa akuntansi serta kecenderungan mereka untuk melakukan *whistleblowing* ketika dihadapkan dengan kesalahan yang serius. Dalam penelitian ini juga menggunakan penalaran moral yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Dalam penelitian sebelumnya menggunakan metode eksperimen namun belum terdapat pengujian interaksi antar dua variabel yang memiliki kemungkinan untuk memperbesar potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Near dan Miceli (1985) menyarankan penelitian selanjutnya melakukan pengujian terhadap interaksi yang digunakan dalam penelitian eksperimen, dan di dalam penelitian ini melakukan pengujian interaksi antar dua variabel.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Dezoort dan Lord (1994) menunjukkan bahwa adanya tekanan ketaatan oleh atasan, akan membuat auditor rentan terhadap kepatuhan, sehingga berisiko untuk melakukan kecurangan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dezoort dan Lord (1994) subjek eksperimen berpartisipasi secara sukarela. Penelitian ini menggunakan tekanan ketaatan untuk mengetahui keputusan individu dalam melakukan tindakan *whistleblowing* ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan yang diberikan perintah oleh pimpinan untuk melakukan kecurangan, dan dalam penelitian ini subjek eksperimen dipilih, sehingga hasil dapat menjadi lebih akurat.

Palanski dan Yammarino (2007) melakukan *review* pada berbagai jurnal integritas pimpinan. Dalam *review* tersebut disebutkan bahwa terdapat beberapa penelitian tentang integritas pimpinan dengan menggunakan metode PLIS (*Perceived Leader Integrity Scale*) dan BI (*Behavioural Integrity*), dan dalam *review* tersebut disebutkan bahwa penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode yang berbeda untuk memperkuat teori integritas pimpinan. Oleh karena itu pada penelitian ini

berusaha menggunakan kepercayaan individu pada integritas pimpinan untuk mengetahui keputusan individu dalam melakukan tindakan *whistleblowing* ketika dihadapkan pada skema untuk melakukan kecurangan dengan menggunakan metode eksperimen.

Adapun variabel yang digunakan adalah tekanan ketaatan, yaitu perintah yang tidak sah dari atasan (perintah yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan atau menyimpang dari kebijakan perusahaan) sehingga berpotensi untuk terjadi kecurangan dalam perusahaan. Variabel lain yang digunakan adalah kepercayaan pada pimpinan, sehingga ketika seseorang mengetahui tindakan atau berbagai hal yang tidak sesuai dengan kebijakan maka seseorang tersebut dapat melaporkannya pada pimpinan. Variabel pimpinan yang digunakan memiliki level jabatan yang lebih tinggi atau lebih senior jika dibandingkan dengan atasan, sehingga ketika atasan memberikan perintah yang tidak sah pada seseorang, maka ia dapat melaporkannya pada pimpinan, sehingga tindakan pencegahan atau dapat dilakukan tindakan koreksi dapat terjadi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bahwa tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan yang dikondisikan dengan perlakuan yang tinggi dan rendah akan mempengaruhi keputusan tindakan *whistleblowing* yang dilakukan oleh mahasiswa, dalam hal ini berperan sebagai karyawan divisi pembelian.

Desain penelitian yang digunakan adalah eksperimen laboratorium dengan subjek mahasiswa S1 yang sudah memahami pengauditan. Subjek mahasiswa yang digunakan akan berperan sebagai karyawan dapat melakukan tindakan pelaporan tindakan yang tidak etis atau tidak bermoral atau hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan kepada general manager. Manfaat penelitian ini secara teori, dapat memberikan kontribusi dalam menambah pengetahuan dan pemahaman dalam bidang audit, yaitu sistem *whistleblowing* pada perusahaan akan memperbaiki kecurangan yang terjadi, sehingga dalam proses pengauditan menjadi lebih akurat.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Tekanan Ketaatan

Teori ketaatan Milgram (1963) menyatakan bahwa individu memiliki kemungkinan konflik atas tindakan yang diambil dimana tindakan tersebut tidak sesuai dengan nilai individu dan kepercayaan yang diyakini, jika individu tersebut menjadi subjek tekanan untuk patuh terhadap kekuasaan seseorang. Tekanan ketaatan merupakan jenis pengaruh tekanan sosial yang disebabkan oleh otoritas perintah individu lain (Brehm & Kassin 1990; Lord & DeZoort 2001).

Teori tekanan ketaatan Milgram menyebutkan bahwa seseorang yang diberi tekanan ketaatan akan membuat psikologi hancur (pengambilan tindakan sesuai dengan nilai dan kepercayaan individu menjadi pengambilan tindakan sesuai dengan keinginan otoritas), sehingga pembuatan keputusan menjadi tidak akurat (Milgram

1963). Selain itu adanya tekanan ketaatan membuat individu dapat membuang tanggung jawab atas penilaian dan keputusan mereka setelah mendapatkan otoritas yang mengarahkan individu tersebut untuk melakukan suatu tindakan (Davis, DeZoort & Kopp 2006). Pergeseran psikologis ini menyebabkan individu merasa tidak bertanggung jawab atas tindakan yang dilakukan, karena setiap konsekuensi yang tidak menguntungkan dapat ditransfer kembali ke superior yang memerintah individu tersebut untuk melakukan tindakan (Chong & Syarifuddin 2010).

Adanya tekanan ketaatan dapat membuat seseorang mengambil keputusan dengan terpaksa dan berdasarkan situasi dan kondisi pada saat itu. Burger (2009) menemukan bahwa seseorang akan melakukan tindakan yang tidak etis ketika mendapat tekanan dari otoritas. Teori tekanan ketaatan menerangkan bahwa adanya pengaruh tekanan dapat membuat seseorang melakukan kecurangan dalam pekerjaannya (Baird & Zelin 2009; Murphy & Dacin 2011). Dezoort dan Lord (1994) menemukan bahwa auditor lebih mungkin untuk membuat keputusan tidak etis bila menerima ketaatan tekanan dari atasan.

Kepercayaan (*Trust*) pada Pimpinan

Kepercayaan merupakan faktor yang penting dalam lingkungan kerja, yang dapat ditunjukkan dengan sikap dan tindakan kerja (Brockner, Siegel, Daly, Tyler, & Martin 1997). Kepercayaan dipahami sebagai sejauh mana orang bersedia untuk percaya pada orang lain dan membuat dirinya rentan (Frost, Stimpson & Maughan 1978). Kepercayaan juga dapat diartikan sebagai kemauan untuk mengambil risiko dan tingkat kepercayaan merupakan indikasi dari jumlah risiko yang bersedia untuk diambil (Mayer, Davis, & Schoorman 2007; Gao, Janssen, & Shi 2011). Sedangkan integritas dapat diartikan sebagai konsistensi antara pernyataan, nilai-nilai yang dipegang, dan menjaga janji. Berdasarkan definisi tersebut, maka kepercayaan karyawan kepada integritas pimpinan dapat didefinisikan kemauan untuk mengambil risiko pada pimpinan untuk membuat dirinya rentan atas konsistensi pimpinan antara pernyataan, nilai-nilai yang dipegang dan menjaga janji.

Simons (2002) mengungkapkan bahwa integritas merupakan komponen yang penting dalam kepercayaan, karena dengan integritas dapat membuat orang lain merasakan adanya keselarasan antara pola/tindakan dengan dirinya, sehingga orang tersebut dapat mengambil risiko. Dengan adanya integritas yang tinggi pada seorang pimpinan memungkinkan tersedianya rasa kepastian untuk pengikut atas tindakan yang diambil oleh pimpinan (Simons 2002). Colquitt, Scott, dan LePine (2007) menemukan bahwa kepercayaan berhubungan positif dengan pengambilan dengan risiko para pengikutnya. Bawahan akan membuat dirinya rentan ketika mereka percaya pada pimpinan (Dirks & Ferrin 2002).

Adanya kepercayaan pada manajemen senior akan menyebabkan terfokus pada sikap, seperti komitmen dengan perusahaan (Dirks & Ferrin 2002). Ketika manajemen senior memiliki integritas dengan menjaga janji serta

menginterpretasikan nilai-nilai secara akurat, karyawan dapat mempercayai dan merasa aman tentang keputusan karir mereka (Dirks & Ferrin 2002). Karyawan yang memiliki kepercayaan pada pimpinan, maka karyawan akan cenderung untuk berperilaku baik, memiliki komitmen dengan perusahaan, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan sedikit keinginan untuk meninggalkan perusahaan (Dirks & Ferrin 2002). Dineen, Lewicki dan Tomlinson (2006) menemukan bahwa manajemen senior yang memiliki integritas rendah akan menyebabkan karyawan berperilaku menyimpang.

Whistleblowing

Whistleblowing didefinisikan sebagai pengungkapan yang dilakukan oleh anggota dalam organisasi karena praktik yang illegal, tidak bermoral, atau tidak sah dibawah kendali atasan, untuk orang atau organisasi yang mungkin akan mendapatkan efeknya (Near & Miceli 1985). *Whistleblowing* juga dapat didefinisikan sebagai perselisihan dengan pihak manajemen atas penerapan praktek perusahaan yang illegal dengan tindakan yang benar (Bok 1980). *The Public Service Integrity* (2004) memberikan definisi *whistleblowing* dengan jelas, yaitu pemberitahuan praktek yang salah dalam organisasi; dimotivasi oleh keinginan untuk mencegah kerugian pada orang lain yang tidak diperlukan; meningkatkan kewaspadaan tentang kesalahan dalam organisasi dan kesalahan dalam praktek

Greenberger, Miceli, dan Cohen (1987) mengusulkan proses seseorang untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Langkah pertama adalah benar atau salah atas aktivitas yang dilakukan. Jika aktivitas yang dilakukan benar maka tidak akan terjadi *whistleblowing*, akan tetapi jika aktivitas yang dilakukan salah maka akan masuk ke langkah kedua. Langkah kedua adalah keterlibatan “aku” dalam kegiatan tersebut. Jika “aku” tidak terlibat dalam aktivitas tersebut, maka tidak akan terjadi *whistleblowing*, akan tetapi jika “aku” terlibat dalam aktivitas maka akan masuk ke langkah ketiga. Langkah ketiga adalah pertanggung jawaban “aku” dalam aktivitas tersebut. Jika “aku” tidak memiliki tanggung jawab, maka *whistleblowing* tidak akan terjadi, jika “aku” memiliki tanggung jawab, maka masuk ke langkah keempat. Langkah keempat adalah ada atau tidaknya tindakan tepat yang dapat dilakukan. Jika tidak ada tindakan yang tepat untuk dilakukan, maka tidak akan terjadi *whistleblowing*, tetapi jika terdapat tindakan yang tepat yang dapat dilakukan, maka akan masuk ke langkah kelima. Langkah kelima adalah pantas atau tidaknya tindakan tersebut dilakukan. Jika tidak pantas, maka tidak akan terjadi *whistleblowing*, tetapi jika terdapat tindakan yang pantas, maka akan masuk ke langkah keenam. Langkah keenam adalah melakukan analisis keuntungan dan biaya. Jika keuntungan lebih kecil, maka tidak akan terjadi *whistleblowing*, tetapi apabila keuntungan yang diperoleh akan lebih besar daripada biaya, maka proses *whistleblowing* akan terjadi.

Karyawan memiliki potensi yang besar untuk menjadi *whistleblower* ketika dia mampu melihat bahwa manajer tidak sesuai dengan nilai yang diyakini (Near & Miceli 1985). Ketika karyawan memutuskan untuk melakukan tindakan *whistleblowing*, karyawan tersebut dapat melaporkan kepada manajemen senior (Near & Miceli 1985). Tindakan *whistleblowing* secara internal dapat membuat perusahaan mengambil tindakan yang cepat dan efektif untuk menghentikan tindakan yang tidak benar tanpa harus merusak reputasi perusahaan (Miceli & Near 1992). Beberapa karyawan cenderung untuk melaporkan tindakan yang salah jika karyawan tersebut menghormati pimpinan mereka, percaya manajemen puncak, setia pada organisasi, dan melihat organisasi sebagai korban atas tindakan yang salah, atau bahkan berempati dengan orang-orang yang menjadi korban atas tindakan yang salah tersebut (Miceli & Near 1992).

Hoffman dan McNulty (2014) menyatakan bahwa dasar dari pembenaran tindakan *whistleblowing* adalah *whistleblower* mengetahui bahwa sesuatu yang dia percayai adalah tidak etis atau ilegal dan perlu dilaporkan agar tindakan koreksi dapat dilakukan. Hoffman dan McNulty juga menyatakan dasar dari *whistleblowing* dapat dibagi menjadi dua, yaitu polisi atau aparat yang melakukan *whistleblowing* ketikamengetahui tersangka, dan individu yang melakukan *whistleblowing* untuk menghentikan tindakan tidak etis atau ilegal.

Tindakan *whistleblowing* dalam mengungkapkan kesalahan organisasi karena memungkinkan akan berdampak negatif pada pihak ketiga (Gokce 2013). Tindakan *whistleblowing* yang diungkapkan secara bebas akan memiliki risiko yang besar, seperti pemecatan (Gokce 2013). *Whistleblower* percaya bahwa dirinya akan menjadi agen perubahan karena mengidentifikasi kesalahan dalam struktur kewenangan organisasi dengan memberikan informasi dan dorongan pembenaran hal yang salah (Edwig 1983). Meskipun terdapat perasaan takut akan adanya pembalasan yang akan terjadi, akan tetapi *whistleblower* memiliki keyakinan bahwa tindakannya akan membawa perubahan yang efektif (Near & Miceli 1986).

Salah satu faktor yang dapat menyebabkan terjadinya *whistleblowing* adalah tingkat penalaran moral yang dimiliki oleh seseorang (Dozier & Miceli 1985). Teori psikologi *moral reasoning* menjelaskan proses pengambilan keputusan. Near dan Miceli (1985) mengusulkan bahwa tingkat perkembangan moral (penalaran) individu yang dapat mempengaruhi *whistleblowing*, yaitu tindakan tersebut salah, dan ia harus mengambil tindakan untuk memperbaikinya, adalah tingkat perkembangan moral individu. *Whistleblower* melakukan tindakan *whistleblowing* karena merasa tindakan yang dilakukan berbeda dengan dasar moral yang dimilikinya (Miceli 1991). Penalaran moral dibutuhkan untuk mengenali dan mengevaluasi dilemma etis yang terjadi (Gokce 2013). Nilai-nilai individu akan membantu seseorang untuk memahami efek etika dalam *whistleblowing* (Nayir & Herzig 2012).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rest dan Narvaez (1994) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penalaran moral individu, maka semakin besar kemungkinan untuk melakukan hal yang benar. Hal yang serupa juga ditemukan oleh Arnold dan Ponemon (1991) yaitu auditor dengan tingkat penalaran moral yang lebih tinggi secara signifikan lebih mungkin untuk melakukan tindakan *whistleblowing* daripada rekan-rekan dengan tingkat penalaran moral yang lebih rendah.

Hubungan Tekanan Ketaatan dengan *Whistleblowing*

Tekanan untuk melakukan kecurangansering berasal dari pihak manajemen (Prentice 2007). Miceli (1996) menyebutkan bahwa salah satu masalah besar dalam perusahaan adalah penyalahgunaan manajemen. Bahkan terkadang manajer menggunakan kekuasaan yang dimiliki untuk melakukan sesuatu yang tidak benar, sehingga terjadi penyalahgunaan kekuasaan ketika manajer tersebut memiliki kekuasaan dan kewenangan (Ryan & Oestreich 1991). Manajer tidak ragu untuk menghukum karyawan yang memiliki beda pendapat dengan cara isolasi, pencemaran nama baik dan pengusiran, sementara ketaatan pada perintahnya akan memberikan keuntungan bagi karyawan (Gummer 1985).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dezoort dan Lord (1994) terhadap auditor menunjukkan bahwa terjadi kerentanan pada auditor ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan. Seorang auditor akan berpotensi untuk melakukan penilaian (*judgement*) yang tidak sesuai dengan standar auditor ketika pimpinan memberikan tekanan ketaatan kepada auditor. Demikian juga ketika seorang karyawan akan rentan dengan keputusan yang akan diambil ketika karyawan tersebut dihadapkan dengan tekanan ketaatan dari manajer untuk melakukan kecurangan.

Ketika dihadapkan dengan tekanan ketaatan untuk melakukan kecurangan, maka karyawan mengalami ketegangan antara tanggung jawab yang akan diambil dengan perintah yang tidak sah dari manajer Kelman dan Hamilton (1989). Ketegangan ini menyebabkan terjadinya pertimbangan atas apa yang harus dilakukan dan munculnya penalaran moral yang dimiliki seseorang. Penalaran moral yang untuk membedakan hal baik dan hal buruk, menganalisis dampak yang dapat terjadi jika perintah tidak sah dilakukan serta adanya kepercayaan bahwa orang tersebut mampu merubah hal yang salah dalam perusahaan sehingga menyebabkan perusahaan menjadi lebih efektif. Dengan adanya penalaran moral yang dimiliki oleh seseorang, maka dapat menolak untuk melakukan kecurangan (perintah yang tidak sah) dan melaporkan tindakan tersebut ke manajemen senior.

Semakin besar tekanan ketaatan yang diterima seseorang, maka akan semakin besar juga ketegangan yang terjadi, sehingga dapat menyebabkan pertimbangan dan munculnya penalaran moral yang semakin besar juga. Semakin besar penalaran moral yang dimiliki seseorang akan semakin besar juga potensi untuk menolak perintah yang tidak sah dan semakin besar potensi untuk melakukan tindakan

whistleblowing. Berdasarkan argumentasi dan riset terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Semakin besar tekanan ketaatan yang diperoleh subjek, maka semakin besar potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*.

Hubungan Kepercayaan pada Pimpinan dengan *Whistleblowing*

Flores dan Solomon (1998) mengungkapkan bahwa kepercayaan pada seseorang dikarenakan orang tersebut dapat dipercaya, dan karena dapat dipercaya maka menimbulkan kepercayaan. Salah satu penyebab kepercayaan pada pimpinan adalah integritas yang dimiliki oleh pimpinan (Mayer, Davis, & Schoorman 1995). Integritas merupakan hal yang penting karena dengan adanya integritas dapat membuat orang lain untuk merasakan adanya keselarasan antara tindakan dan nilai dengannya, sehingga dapat membuat orang tersebut untuk mengambil risiko dalam setiap tindakan (Simons 2002).

Semua orang ingin agar pimpinannya memiliki integritas (Palanski & Yammarino 2007). Percaya dengan manajemen senior akan menyebabkan terfokus pada sikap, seperti adanya komitmen dengan perusahaan (Dirks & Ferrin 2002). Ketika karyawan percaya dengan manajemen senior, karyawan juga secara otomatis akan memegang sikap dan mendukung tujuan dan komitmen perusahaan (Dirks dan Ferrin 2002). Integritas yang tinggi dari manajemen senior akan membuat karyawan memiliki kepercayaan dengan manajemen senior dan memiliki komitmen dengan perusahaan, sedangkan integritas manajemen senior yang rendah akan membuat karyawan berperilaku menyimpang (Dineen *et al.*, 2006).

Meskipun kepercayaan merupakan bagian penting dalam banyak hubungan kerja, akan tetapi risiko yang ditanggung karena terlibat dalam perilaku percaya mungkin penting ketika individu tersebut adalah atasan manajer (McAllister 1995). Suara pekerja tidak dapat dipaksakan atau mudah dirancang ke dalam persyaratan di peran pekerjaan (Van Dyne & Lepine 1998). Sesuai dengan argumen bahwa karyawan memperkirakan biaya sebelum berbicara, keamanan psikologis (keyakinan bahwa terlibat dalam perilaku berisiko seperti suara tidak akan menyebabkan kerugian pribadi) (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998).

Sebelum melakukan tindakan *whistleblowing*, seseorang akan melakukan analisis terlebih dahulu mengenai dampak yang akan terjadi jika tindakan tersebut dilakukan, dampak tersebut dapat berupa pembalasan atau diskriminasi baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang (Liu, Liao, & Wei 2015). Selain itu karyawan juga akan mengevaluasi tingkat kepercayaan yang dimilikinya terhadap pimpinan ketika akan melakukan tindakan *whistleblowing* (Liu, Liao, & Wei 2015).

Karyawan yang mengetahui bahwa manajemen senior memiliki integritas tinggi, maka karyawan juga akan memiliki komitmen yang tinggi juga terhadap perusahaan. Karena karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan,

maka pada saat mengetahui sesuatu yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan, karyawan tersebut akan melakukan tindakan *whistleblowing* dengan melaporkan hal tersebut pada manajemen senior. Karyawan tersebut melakukan tindakan tersebut karena memiliki keyakinan bahwa manajemen senior dapat menghentikan dan memperbaiki hal yang tidak sesuai dengan kebijakan, sehingga perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Ketika tingkat kepercayaan karyawan pada integritas pimpinan semakin tinggi, maka akan semakin besar potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Sebaliknya, ketika tingkat kepercayaan karyawan pada integritas pimpinan semakin rendah, maka akan semakin rendah juga potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Berdasarkan argumentasi dan riset terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H2: Semakin tinggi tingkat kepercayaan subjek terhadap pimpinan, semakin besar potensinya untuk melakukan tindakan *whistleblowing*.

Hubungan Tekanan Ketaatan, Kepercayaan pada Pimpinan, dan Whistleblowing

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dezoort dan Lord (1994) menunjukkan bahwa seorang auditor yang berada dibawah tekanan ketaatan akan mengalami kerentanan dan berpengaruh terhadap audit *judgement*. *Judgement* yang diberikan memiliki kemungkinan untuk tidak sesuai dengan standar profesi.

Baird dan Zelin (2009) melakukan penelitian terhadap tekanan ketaatan dengan menggunakan tiga skenario, yaitu pembuatan laporan keuangan yang salah, korupsi dan *misappropriation assets*. Skenario dalam penelitian Baird dan Zelin (2009) masing-masing dibagi ke dalam 2 perlakuan tekanan ketaatan, yaitu skenario B yang memiliki ketaatan yang tinggi dibandingkan dengan skenario A. Hasil penelitian Baird dan Zelin (2009) menunjukkan bahwa semakin besar adanya tekanan ketaatan, maka akan semakin besar potensi untuk melakukan *fraud*.

Demikian juga ketika seorang karyawan yang berada dibawah tekanan ketaatan yang berasal dari atasan. Semakin karyawan tertekan, maka karyawan akan merasakan ketegangan antara tanggung jawab yang dimilikinya dengan perintah yang tidak sah, akan tetapi dengan penalaran moral yang dimilikinya untuk membedakan hal baik dan buruk, menganalisis dampak yang akan terjadi bila perintah tersebut dilakukan dan adanya keyakinan bahwa ia mampu mengubah yang salah, sehingga akan membuat karyawan untuk menolak melakukan perintah yang tidak sah dan melakukan *whistleblowing* kepada manajemen senior.

Salah satu hal yang menjadi kunci kepercayaan adalah integritas (Narasimhan & Lawrence 2012). Simons (2002) mengungkapkan bahwa integritas penting untuk kepercayaan karena dapat membuat orang lain merasakan adanya keselarasan tindakan dengannya, sehingga dapat membuat orang lain mengambil risiko. Ketika karyawan percaya pada pimpinan, maka karyawan akan cenderung berperilaku baik dan memiliki komitmen dengan perusahaan (Dirks & Ferrin 2002). Karyawan yang

memiliki level komitmen tinggi dengan perusahaan, maka memiliki potensi yang lebih besar untuk melakukan tindakan *whistleblowing* ketika ia mengetahui hal yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan (Miceli *et al.*, 1991).

Tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap integritas pimpinan akan sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan pada integritas pimpinan, akan semakin tinggi juga tingkat komitmen dengan perusahaan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga akan semakin besar juga potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing* ketika ia mengetahui hal yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan. Berdasarkan argumentasi dan riset terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Semakin tinggi tekanan ketaatan dan semakin tinggi tingkat kepercayaan pada pimpinan, maka semakin besar potensi subjek untuk melakukan tindakan *whistleblowing*

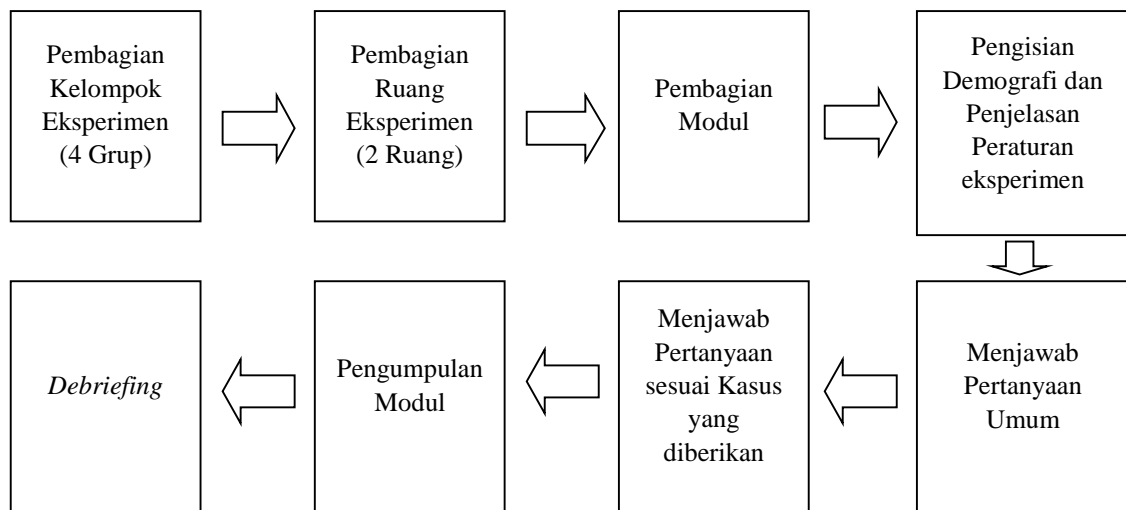
METODA PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan studi eksperimental 2 x 2 *between-subject*. Penelitian ini menggunakan variabel potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing* sebagai variabel independen serta variabel tekanan ketaatan dan variabel kepercayaan pada pimpinan sebagai variabel dependen. Penelitian ini dilakukan di kelas dengan mahasiswa akuntansi yang sedang mengambil mata kuliah pengauditan sebagai subjek eksperimen. Mahasiswa yang mengambil mata kuliah pengauditan adalah mahasiswa yang berada pada tahun kedua semester genap. Mahasiswa yang menjadi subjek eksperimen dianggap sudah memahami mata kuliah pengauditan, karena penelitian ini dilakukan pada saat akhir perkuliahan pada akhir semester. Banyak penelitian yang telah menggunakan metode eksperimen, membuat Exadaktylos *et al.* (2012) melakukan penelitian untuk mengetahui perbedaan dan efek bias yang terjadi ketika menggunakan metode eksperimen dengan subjek mahasiswa dan non mahasiswa yang diperoleh dengan sukarela dan dipilih. Hasil penelitian Exadaktylos *et al.* (2012) menunjukkan bahwa pertama, ketika subjek penelitian dibagi menjadi 2 grup, yaitu mahasiswa dipilih dan sukarela, serta non mahasiswa dipilih dan sukarela menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan; kedua, ketika subjek penelitian dibagi menjadi dua grup yaitu mahasiswa dan non mahasiswa yang dipilih, serta mahasiswa dan non mahasiswa sukarela, menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan, dan menunjukkan bahwa subjek yang dipilih menjawab pertanyaan dengan lebih akurat jika dibandingkan dengan subjek secara sukarela. Contoh penelitian yang menggunakan metode eksperimen dengan subjek penelitian yaitu mahasiswa adalah Miceli *et al.* (1991); Marriott (2014).

Tatanan Eksperimen

Proses eksperimen dijalankan melalui 8 tahap sebagai berikut:



Gambar 1
Alur Eksperimen

Subjek berperan sebagai karyawan divisi pembelian PT Indifood yang sedang melakukan pertimbangan pemilihan supplier untuk pembelian bahan yaitu bawang yang akan digunakan untuk produksi. Salah satu supplier meminta bantuan kepala divisi pembelian untuk mendapatkan kontrak perusahaan. Namun supplier tersebut tidak sesuai dengan kriteria yang telah dibuat oleh perusahaan. Subjek yang berperan sebagai karyawan akandihadapkan pada perintah dari kepala divisi pembelian; serta kepercayaan pada general manajer. Karyawan memiliki kesempatan untuk melaporkan tindakan yang dilakukan *supplier* dan kepala divisi pembelian kepada general manajer.

Tahap yang pertama seluruh total subjek eksperimen dibagi menjadi 4 kelompok. Pembagian kelompok dilakukan secara acak. Tahap kedua, subjek yang telah mendapatkan kelompok akan dibagi ke dalam dua ruang yang berbeda. Hal ini dikarenakan terdapat dua perlakuan yang berbeda dalam pelaksanaan eksperimen. Tahap ketiga, subjek akan menerima modul yang telah dipersiapkan. Subjek grup 1 memperoleh modul dengan informasi tekanan ketaatan tinggi dan kepercayaan tinggi pada pimpinan. Subjek grup 2 memperoleh modul dengan informasi tekanan ketaatan tinggi dan kepercayaan rendah pada pimpinan. Subjek grup 3 memperoleh modul dengan informasi tekanan ketaatan rendah dan kepercayaan tinggi pada pimpinan. Subjek grup 4 memperoleh modul dengan informasi tekanan ketaatan rendah dan kepercayaan rendah pada pimpinan. Tahap keempat, subjek diberikan waktu untuk mengisi data secara lengkap, dengan tujuan untuk pengujian demografi yang mungkin akan mempengaruhi pengambilan keputusan.

Tahap kelima, subjek diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan umum dalam bidang audit. Hal ini bertujuan untuk mengetahui bahwa dalam satu kelompok memiliki subjek heterogen, sehingga terdapat randomisasi dalam pengacakan yang telah dilakukan. Terdapat beberapa pertanyaan umum dalam bidang audit karena tindakan *whistleblowing* merupakan salah satu materi yang dipelajari dalam bidang audit. Tahap keenam, subjek diberi informasi tentang profil perusahaan tempat mereka bekerja. Subjek berperan sebagai karyawan yang sedang melakukan pertimbangan pemilihan supplier untuk pembelian bahan baku. Kasus manipulasi (terkait dengan tekanan ketaatan yang tinggi atau rendah serta kepercayaan yang tinggi atau rendah pada pimpinan) terdapat di dalam modul. Kemudian subjek menerima tiga pertanyaan pengecekan manipulasi atas pemahaman tugas dan perannya sebagai karyawan yang sedang dalam pertimbangan pengambilan keputusan. Tahap ketujuh, modul yang sudah berisikan jawaban subjek akan dikumpulkan. Tahap kedelapan adalah *debriefing* yang berguna untuk mengembalikan kondisi subjek ke dalam keadaan yang semula.

Tugas dan Prosedur Eksperimen

Subjek dibagi dalam empat kelompok secara acak dengan perlakuan yang berbeda di setiap kelompoknya yaitu perlakuan tekanan ketaatan yang tinggi, tekanan ketaatan rendah, kepercayaan yang tinggi dan kepercayaan yang rendah. Matriks desain penelitian eksperimental dijelaskan ke dalam Tabel 1.

Tabel 1
Matriks Eksperimen Penelitian

		Kepercayaan kepada Pimpinan	
		Tinggi	Rendah
Tekanan Ketaatan	Tinggi	Grup 1	Grup 2
	Rendah	Grup 3	Grup 4

Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat empat kelompok eksperimen, terdiri dari grup 1 (tekanan ketaatan tinggi – kepercayaan tinggi), grup 2 (tekanan ketaatan tinggi – kepercayaan rendah), grup 3 (tekanan ketaatan rendah – kepercayaan tinggi) dan grup 4 (tekanan ketaatan rendah – kepercayaan rendah). Subjek juga dibagi menjadi empat kelompok seperti matriks eksperimen. Modul yang berbeda telah dipersiapkan untuk setiap kelompok eksperimen. Dalam pelaksanaannya, total subjek dibagi ke dalam dua ruang yang berbeda perlakuannya. Ruang pertama dengan perlakuan tekanan ketaatan tinggi, sementara ruang kedua dengan perlakuan tekanan ketaatan rendah. Subjek di ruang pertama maupun ruang kedua mengisi salah satu modul yang berisikan kepercayaan tinggi pada pimpinan atau kepercayaan rendah pada pimpinan.

Pengerjaan modul penugasan audit berlangsung selama lima belas menit di setiap pertemuan kelompok. Selama waktu yang diberikan, subjek diharapkan dapat menyelesaikan seluruh penugasan audit walaupun mengalami perlakuan yang

berbeda di setiap kelompok eksperimen. Modul yang sudah dikerjakan kemudian dikumpulkan. Setelah eksperimen selesai dilakukan, peneliti mengembalikan suasana yang telah dimanipulasi (*debriefing*), yaitu dengan memberikan penjelasan tentang tujuan dan manfaat atas penelitian ini.

Teknik Analisis

Tahap pertama yang dilakukan adalah pengujian atas pengecekan manipulasi, dengan tujuan untuk mengetahui subjek yang lolos dan tidak lolos dalam pengecekan manipulasi tersebut. Selanjutnya adalah pengujian deskriptif subjek dan pengujian keefektifan randomisasi dengan *One Way Analysis of Variance (ANOVA)*. Tujuan pengujian tersebut adalah untuk mengetahui bahwa karakteristik subjek berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Pengujian hipotesis pertama dan kedua diolah dengan menggunakan uji independen *t-test*. Pengujian hipotesis tiga menggunakan *two way Anova* untuk melihat adanya interaksi atau tidaknya antar dua variabel bebas.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Subjek Penelitian

Eksperimen diselenggarakan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana kepada mahasiswa kelas pengauditan. Subjek yang telah mendapatkan perlakuan dan lolos dari tiga pertanyaan manipulasi atas peran, tugas dan atas manipulasi yang diberikan sebanyak 68 dari total 69 mahasiswa. Setelah pengecekan manipulasi terdapat 60 subjek. Karakteristik masing – masing subjek terdiri atas empat kategori yaitu jenis kelamin, umur, indeks prestasi kumulatif, dan semester. Adapun profil subjek yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Tabel 2:

Tabel 2
Profil subjek

Keterangan	Total	Presentase
Jenis Kelamin:		
Wanita	49	81,7%
Pria	11	18,3%
Umur:		
19-20	56	93,3%
21-22	4	6,7%
Indeks Prestasi Kumulatif (IPK):		
2,01-2,99	16	26,7%
3,00-3,49	23	38,3%
>=3,5	21	35,0%
Semester:		
4-5	58	96,7%
6-7	2	3,3%

Tabel 2 memberikan informasi bahwa subjek wanita berjumlah 49 orang (81,7%) dan subjek pria berjumlah 11 orang (18,3%). Mayoritas subjek sedang menempuh masa studi pada tahun kedua yaitu pada semester antara tahun 2015/2016 sejumlah 58 orang (96,7%), sedangkan sisanya sedang menempuh masa studi pada tahun ketiga sejumlah 2 orang (3,3%). Terhitung bahwa 16 orang (26,7%) memiliki IPK dengan rentang 2,01-2,99; sejumlah 23 orang (38,3%) memiliki IPK dengan rentang 3,00-3,49; sedangkan sisanya memiliki IPK lebih dari 3,5. Sebanyak 56 subjek (93,3%) berumur 19-20 tahun, sedangkan sisanya berumur 21-22 tahun.

Dalam penelitian ini subjek berperan sebagai karyawan divisi pembelian atas PT Indifood, salah satu perusahaan manufaktur yang terletak di kota Semarang. Subjek yang berperan sebagai karyawan divisi pembelian sedang memilih *supplier* baru dikarenakan kontrak dengan *supplier* lama sudah habis. Salah satu *supplier* yang merupakan kenalan kepala divisi pembelian meminta bantuan kepada kepala divisi pembelian untuk mendapatkan kontrak perusahaan dan berjanji akan memberikan imbalan; dan *supplier* tersebut tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pada tahap yang pertama, subjek dibagi menjadi 4 kelompok dengan perlakuan yang berbeda. Subjek menerima kasus dengan kepercayaan pada pimpinan yang berbeda di masing-masing kelompok sesuai dengan perlakuan tekanan ketaatan pada tiap kelompok. Pada awal penugasan, subjek diberi pertanyaan pengecekan manipulasi dengan memberikan penilaian terhadap kemungkinan munculnya tekanan negatif apabila subjek mendapatkan tekanan ketaatan yang berasal dari kepala divisi pembelian. Berikutnya subjek juga menilai kepercayaan pada general manager berdasarkan informasi yang tersedia. Berdasarkan penilaian kepercayaan tersebut, subjek diminta memberikan potensi untuk melakukan tindakan pelaporan hal-hal yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan kepada general manager.

Pengecekan Manipulasi

Pengecekan manipulasi tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan dengan batas teoritis sebesar 55 (median). Hal ini berarti bahwa apabila subjek memberikan penilaian lebih dari 55, maka subjek berada dalam kondisi tekanan ketaatan tinggi. Sebaliknya apabila bahwa apabila subjek memberikan penilaian kurang dari 55, maka subjek berada dalam kondisi tekanan ketaatan rendah.

Tabel 3
Pengecekan Manipulasi pada Setiap Perlakuan

Variabel	Teoritis		Fakta	
	Range	Median	Range	Mean
Tekanan Ketaatan				
Tinggi	10 – 100	55	10 - 100	73,983
Rendah	10 – 100	55	10 - 70	32,317
Kepercayaan pada Pimpinan				
Tinggi	10 – 100	55	50 - 100	80,333
Rendah	10 – 100	55	10 - 80	30,333

Tabel 3 menunjukkan subjek mengalami tekanan ketaatan tinggi dengan kisaran 10-100, memberikan rata-rata 73,983 yang melebihi rata-rata teoritis yaitu 55 (median). Sedangkan subjek yang diberikan perlakuan berlawanan yaitu subjek yang mengalami tekanan ketaatan rendah dengan kisaran 10-70, memberikan rata-rata 32,317 yang menunjukkan di bawah rata-rata teoritis yaitu 55. Subjek yang mendapatkan informasi kepercayaan tinggi pada pimpinan dengan kisaran 50-100, memberikan rata-rata 80,333 yang melebihi rata-rata teoritis yaitu 55. Subjek yang mendapatkan informasi kepercayaan rendah pada pimpinan dengan kisaran 10-80, memberikan rata-rata 30,333 yang menunjukkan di bawah rata-rata teoritis yaitu 55.

Berdasarkan hasil pengecekan manipulasi dapat disimpulkan bahwa seluruh subjek telah menerima *treatment manipulation* yang sesuai dengan tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dilanjutkan untuk melakukan pengujian berikutnya.

Pengujian Randomisasi

Sebelum melakukan pengujian terhadap hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian randomisasi atas demografi atas profil subjek menggunakan Uji *One Way Anova*. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah faktor demografi mempengaruhi pengambilan keputusan.

Tabel 4
Hasil Uji *One Way Anova*

	<i>Mean Square</i>	<i>Sig.</i>	Keterangan
Jenis Kelamin:			
<i>Between Groups</i>	0,095	0,759	Tidak Berpengaruh
<i>Within Groups</i>	0,160		
Usia:			
<i>Between Groups</i>	0,031	0,863	Tidak Berpengaruh
<i>Within Groups</i>	0,068		
Indeks Prestasi Kumulatif (IPK):			
<i>Between Groups</i>	0,688	1,126	Tidak Berpengaruh
<i>Within Groups</i>	0,611		
Semester:			
<i>Between Groups</i>	0,033	1,020	Tidak Berpengaruh
<i>Within Groups</i>	0,033		

Berdasarkan empat karakteristik yang telah ditentukan, keempatnya tidak memenuhi nilai *significancy* (*Sig.*) lebih kecil dari *alpha* (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat karakteristik (jenis kelamin, usia, IPK dan semester) tidak mempengaruhi penilaian atas tindakan *whistleblowing* yang diberikan oleh karyawan. Randomisasi dengan demikian dikatakan efektif karena hanya perlakuan yang mempengaruhi tindakan *whistleblowing* subjek.

Uji Hipotesis 1

Hubungan Tekanan Ketaatan dengan *Whistleblowing*

Hipotesis 1 pada penelitian ini menyatakan bahwasemakin besar tekanan ketaatan yang diterima subjek, maka semakin besar potensi subjek untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Pengujian dilakukan dengan Uji *Sample T-test* dengan empat populasi yang independen yaitu grup 1 dan grup 2 yang mengalami perlakuan tekanan ketaatan tinggi; serta grup 3 dan grup 4 yang mengalami perlakuan tekanan ketaatan yang rendah.

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis 1

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>t</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Tekanan Ketaatan				
Tinggi	82,33	8,977	3,90	0,000
Rendah	68,67	16,966		

Tabel 5 menjelaskan rerata potensi melakukan tindakan *whistleblowing* pada perlakuan tekanan ketaatan tinggi adalah sebesar 82,33 sedangkan pada perlakuan tekanan ketaatan rendah adalah 68,67. Hasil pengujian statistik menjelaskan nilai *Sig. (2-tailed) equal variances assumed* dalam *t-test for Equality of Means* adalah sebesar 0,000 lebih kecil dari *alpha* (0,05), sehingga disimpulkan bahwa signifikan pada probabilitas 5%. Hasil pengujian tersebut menjelaskan bahwa potensimelakukan tindakan *whistleblowing* semakin besar dalam kondisi tekanan ketaatan yang semakin tinggi jika dibanding dengan potensi melakukan tindakan *whistleblowing* dalam kondisitekanan ketaatan rendah.

Ketika karyawan mengalami tekanan ketaatan tinggi yang berasal dari kepala divisi pembelian, karyawan merasa tertekan dan berpengaruh dalam melakukan penilaian terhadap *supplier* baru untuk mendapatkan kontrak yang baru. Pada saat karyawan ditekan oleh kepala divisi pembelian untuk memilih *supplier* yang tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka terjadi ketegangan antara nilai atau etika yang dipegang dan perintah negatif kepala divisi pembelian. Dengan adanya penalaran moral yang dimilikinya untuk membedakan hal yang baik dan buruk, analisis dampak yang akan terjadi jika perintah tidak sah tersebut dilakukan, serta adanya keyakinan bahwa ia mampu merubah hal buruk yang terjadi dalam perusahaan sehingga membuat perusahaan menjadi lebih efektif, maka karyawan tersebut berpotensi untuk menolak perintah kepala divisi pembelian dan melakukan pelaporan atas kejadian tersebut terhadap pimpinan yang memiliki jabatan lebih tinggi dibandingkan dengan kepala divisi pembelian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Miceli, Scotter, Near dan Rehg (2001) yang mengungkapkan bahwa *whistleblower* melakukan tindakan *whistleblowing* dikarenakan adanya tekanan. Hasil penelitian

terhadap tekanan ketaatan dengan menggunakan tiga skenario yang dilakukan oleh Baird dan Zelin (2009) mengemukakan bahwa semakin besar tekanan ketaatan yang diberikan, maka semakin besar potensi untuk melakukan kecurangan. Namun dengan adanya tingkat penalaran moral yang dimiliki seseorang untuk membedakan hal yang baik dan buruk, maka seseorang tersebut dapat melakukan tindakan *whistleblowing* (Near & Miceli, 1985). Ketika seorang karyawan mendapatkan tekanan ketaatan untuk melakukan hal yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan, dimana tekanan ketaatan berasal dari kepala divisi atau atasan secara langsung, maka karyawan tersebut dapat melaporkan tindakan tersebut kepada pimpinan yang memiliki jabatan lebih tinggi, seperti direktur. Demikian juga ketika seorang auditor mendapatkan tekanan untuk melakukan hal yang tidak sesuai dengan kebijakan atau moral, dimana tekanan tersebut berasal dari klien atau ketua tim, maka auditor tersebut dapat melaporkan tindakan tersebut kepada pimpinan KAP.

Uji Hipotesis 2

Hubungan Kepercayaan pada Pimpinan dengan *Whistleblowing*

Hipotesis 2 menduga bahwa subjek memiliki potensi yang lebih besar untuk melakukan tindakan *whistleblowing* ketika subjek memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan, jika dibandingkan dengan subjek yang memiliki kepercayaan rendah pada pimpinan. Pengujian dilakukan dengan Uji *Sample T-test* dengan empat populasi yang independen, yaitu grup 1 dan grup 3 yang diberikan informasi kepercayaan tinggi pada pimpinan serta grup 2 dan grup 4 yang diberikan informasi kepercayaan rendah pada pimpinan.

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis 2

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>t</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>
Kepercayaan pada Pimpinan				
Tinggi	81,00	11,847	3,003	0,004
Rendah	70,00	16,189		

Tabel 6 menginterpretasikan rata-rata potensi melakukan tindakan *whistleblowing* dengan kepercayaan tinggi pada pimpinan adalah sebesar 81,00 sedangkan pada kepercayaan yang rendah pada pimpinan adalah 70,00. Hasil pengujian statistik menginterpretasikan nilai *Sig. (2-tailed) equal variances assumed* dalam *t-test for Equality of Means* adalah sebesar 0,004 yang menunjukkan hasil lebih kecil dari *alpha* (0,05). Disimpulkan bahwa signifikan pada probabilitas 0,05, artinya potensi seorang karyawan untuk melakukan tindakan *whistleblowing* semakin besar ketika karyawan tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi pada pimpinan jika dibandingkan dengan potensi melakukan tindakan *whistleblowing* ketika memiliki kepercayaan yang rendah pada pimpinan.

Ketika karyawan diberikan informasi yang baik mengenai pimpinan (manajemen senior) maka karyawan cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang

tinggi terhadap pimpinan tersebut. Saat karyawan percaya pada integritas manajemen senior maka karyawan yakin bahwa manajemen senior juga memiliki keselarasan antara tindakan, prinsip moral, dan memiliki komitmen dengan perusahaan, maka secara otomatis karyawan juga akan memiliki komitmen dengan perusahaan. Ketika karyawan memiliki kepercayaan pada integritas manajemen senior maka karyawan juga memiliki kepercayaan pada manajemen senior, sehingga karyawan akan melaporkan tindakan yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan, karena karyawan yakin bahwa manajemen senior mampu untuk mengakhiri dan memperbaiki tindakan tersebut.

Integritas yang tinggi pada seorang pemimpin memiliki kemungkinan untuk menyediakan rasa kepastian bagi pengikut atas tindakan yang diambil oleh pimpinan (Simons 2002). Ketika seorang karyawan memiliki kepercayaan pada integritas pimpinan, maka karyawan memiliki kepercayaan pada pimpinan, sehingga karyawan akan memiliki komitmen dengan perusahaan, sehingga pada saat mengetahui terdapat hal yang tidak sesuai dengan kebijakan perusahaan maka karyawan tersebut dapat melaporkan hal tersebut kepada pimpinan. Demikian juga ketika seorang auditor memiliki kepercayaan pada integritas pimpinan KAP maka auditor memiliki kepercayaan pada pimpinan dan ketika auditor tersebut mengetahui hal yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka auditor tersebut dapat melaporkan hal yang tidak sesuai dengan standar kepada pimpinan KAP.

Uji Hipotesis 3

Interaksi antara Tekanan Ketaatan, Kepercayaan pada Pimpinan dan Whistleblowing

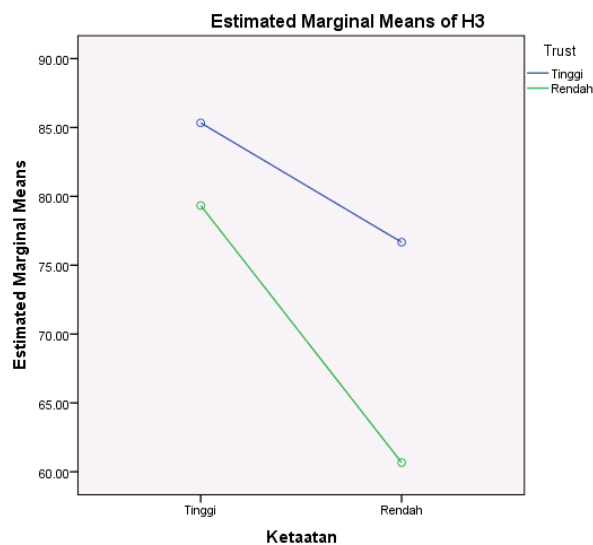
Hasil dari uji hipotesis 1 dan 2 menyatakan kedua variabel bebas yaitu tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan menunjukkan signifikansi dalam mempengaruhi tindakan *whistleblowing*. Hipotesis 3 memprediksi adanya interaksi antara dua variabel bebas yaitu tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan terhadap *whistleblowing*, untuk mengujinya digunakan pengujian *Two Way Anova* yaitu dengan membandingkan perbedaan *mean* (rata-rata) antara kelompok yang telah dibagi pada dua variabel bebas.

Tabel 7
Test of Between-Subjects Effects pada data Hipotesis 3

Source		Mean Square	Sig.
Corrected Model		1663,89	0,000
Intercept		342015,00	0,000
Tekanan Ketaatan		2801,67	0,000
Kepercayaan pada Pimpinan		18,15	0,001
Tekanan Ketaatan*Kepercayaan pada Pimpinan	pada	375,00	0,121

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai *Sig. Corrected Model* sebesar 0,000 lebih kecil dari *alpha* (0,05) yang bermakna semua variabel independen yaitu tekanan ketaatan (TK), kepercayaan pada pimpinan (KP) serta interaksi tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan (TK*KP) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, sehingga model ini dinyatakan *valid*. *Intercept Model* menunjukkan nilai *Sig.* 0,000 lebih kecil dari *alpha* (0,05) yang berarti nilai perubahan variabel dependen tanpa perlu dipengaruhi oleh keberadaan variabel independen, sehingga tanpa ada pengaruh variabel independen, variabel dependen dapat berubah nilainya

Variabel tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan menginterpretasikan pengaruh secara signifikan terhadap potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing* di dalam model. Tekanan ketaatan menunjukkan signifikansi 0,000 dan kepercayaan pada pimpinan menunjukkan signifikansi 0,001 lebih kecil dari *alpha* (0,05), akan tetapi dengan interaksi tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan menunjukkan nilai signifikansi 0,121 lebih besar dari *alpha* (0,05) sehingga disimpulkan bahwa interaksi ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan dalam model ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Interaksi tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1
Diagram Plot atas Interaksi Tekanan Ketaatan dan Kepercayaan pada Pimpinan

Tidak terdapat interaksi antara tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan, karena tindakan *whistleblowing* berasal dari dalam diri seseorang, tanpa adanya pengaruh dari luar (eksternal). Ketika seseorang memiliki keinginan untuk mengubah hal yang tidak baik bagi perusahaan, maka ia akan melaporkan hal

yang buruk tersebut, meskipun ia mengetahui kemungkinan dampak negatif yang akan terjadi di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini menguji pengaruh tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan terhadap potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing* dengan menggunakan studi eksperimental. Hasil analisis menunjukkan bahwa pertama, tekanan ketaatan secara signifikan berpengaruh terhadap tindakan *whistleblowing*. Semakin karyawan berada dalam tekanan ketaatan negatif yang berasal dari atasan secara langsung, maka semakin membuat karyawan untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Adanya tekanan ketaatan yang lebih tinggi membuat adanya ketegangan antara nilai atau etika yang dianut dengan perintah negatif dari atasan secara langsung, semakin besar potensi seseorang untuk melaporkan tindakan *whistleblowing*. Sedangkan karyawan yang tidak berada dalam kondisi tekanan ketaatan yang terlalu tinggi menurunkan potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Dengan demikian potensi seseorang melakukan tindakan *whistleblowing* lebih besarketika seseorang yang berada dalam kondisi tekanan ketaatan tinggi jika dibandingkan dengan seseorang yang berada dalam kondisi tekanan ketaatan rendah.

Kedua, kepercayaan pada pimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap tindakan *whistleblowing*. Semakin besar kepercayaan yang dimiliki karyawan pada pimpinan membuat karyawan semakin yakin untuk menyampaikan pendapatnya ketika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan ketentuan perusahaan, karena adanya keyakinan bahwa pimpinan mampu menghentikan dan memperbaiki tindakan tersebut, sehingga meningkatkan potensi tindakan *whistleblowing* terjadi. Sebaliknya semakin rendah tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan pada integritas pimpinan menurunkan potensi untuk melakukan tindakan *whistleblowing*.

Ketiga, tidak terdapat interaksi antara tekanan ketaatan dan kepercayaan pada pimpinan. Hal ini terjadi karena tindakan *whistleblowing* memiliki kemungkinan bahwa tindakan yang berasal dari dalam diri seseorang, bukan merupakan yang dapat dipengaruhi secara eksternal. Ketika seseorang memiliki keinginan untuk merubah hal yang buruk dalam perusahaan, maka ia akan melaporkan tindakan buruk tersebut, meskipun ia mengetahui adanya kemungkinan dampak negatif yang dapat terjadi di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Mendatang

Keterbatasan penelitian dari penelitian ini adalah waktu pelaksanaan eksperimen yang terjadi pada waktu yang berbeda dengan selisih sekitar satu jam. Untuk penelitian selanjutnya, ketika melakukan eksekusi eksperimen sebaiknya terjadi pada waktu yang bersamaan, sehingga hasil eksperimen menjadi lebih akurat.

Selain itu, penelitian yang akan datang sebaiknya melakukan pengujian terhadap karakteristik dan sifat seseorang terlebih dahulu sebelum melakukan eksperimen mengenai *whistleblowing*. Hal ini digunakan untuk mengetahui kepribadian seseorang, sehingga penelitian bisa menjadi lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold Sr., Donald F, dan Lawrence a Ponemon. 1991. "Internal auditor's perception of whistle-blowing and the influence of moral reasoning: an experiment." *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 10 (2): 1–15.
- Ashford, Susan J, Nancy P Rothbard, Sandy K Piderit, dan Jane E Dutton. 1998. "Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender equity issues." *Journal of Administrative Science Quarterly* 43: 23–57. <https://doi.org/10.2307/2393590>.
- Baird, Jane E, dan Robert C Zelin Ii. 2009. "An examination of obedience pressure on perception of fraudulent acts and the likelihood of committing occupational fraud." *Journal of Forensic Studies in Accounting and Business* 33 (1): 1–14.
- Bok, Sissela. 1980. *Whistleblowing and professional responsibilities*. In D. Callahan & S. Bok (Eds.), *Ethics teaching in higher education*. New Y: Plenum Press.
- Bowen, R. M., A. C. Call., dan S. Rajgopal. 2010. "Whistle-blowing: target firm characteristics and economic consequences." *Journal of the Accounting Review* 85 (4): 1239 –1271.
- Brehm, Sharon S., dan Saul M. Kassin. 1990. *Social psychology*. Boston: MA: Houghton Mifflin Co.
- Brockner, Joel, Phyllis A. Siegel, Joseph P. Daly, Tom Tyler, dan Christopher Martin. 1997. "When trust matters: the moderating effect of outcome favorability." *Administrative Science Quarterly* 42: 558–83. <https://doi.org/10.2307/2393738>.
- Burger, J. M. 2009. "Replicating milgram: would people still obey today?" *Journal of American Psychologist* 64: 1–11.
- Chong, Vincent K., dan Imran Syarifuddin. 2010. "The effect of obedience pressure and authoritarianism on managers' project evaluation decisions." *Journal of Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 26: 185–94. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2010.04.004>.
- Coffee, John C. 1986. "Understanding the plaintiff's attorney: the implications of economic theory for private enforcement of the law through class and derivative actions." *Journal of Columbia Law Review* 86: 669–727.
- Coffin, B. 2003. "Trends in corporate fraud." *Journal of Risk Management* 50 (5): 1–

12.

- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott, dan Jeffery A. LePine. 2007. "Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance." *Journal of Applied Psychology* 92 (4): 902–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>.
- Davis, Stan, F. Todd DeZoort, dan Lori S. Kopp. 2006. "The effect of obedience pressure and perceived responsibility on management's accountants' creation of budgetary slack." *Journal of Behavioral Research in Accounting* 18: 19–35. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.19>.
- Dezoort, F Todd, dan Alan T. Lord. 1994. "An investigation of obedience pressure effects on auditor's judgement." *Journal of Behavioral Research of Accounting*.
- Dirks, Kurt T., dan Donald L. Ferrin. 2002. "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice." *Journal of Applied Psychology* 87: 611–28. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.
- Dozier, Janelle Brinker, dan Marcia P. Miceli. 1985. "Potential predictors of whistleblowing: a prosocial behavior perspective." *Journal of Academy Management Review* 10 (4): 823–36. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4279105>.
- Exadaktylos, Fillipos, Antonio M. Espin, dan Pablo Branas Garza. 2012. "Experimental subjects are not different." *Nature Publishing Group* 3 (1213).
- Flores, Fernando, dan Robert C Solomon. 1998. "Creating trust." *Journal of Business Ethics Quarterly* 8 (2): 205–232. <https://doi.org/10.2307/3857326>.
- Frost, T., D., David V. Stimpson, dan Micol R.C. Maughan. 1978. "Some correlates of trust." *Journal of Psychology* 99: 103–108. <https://doi.org/10.1080/00223980.1978.9921447>.
- Gao, Liping, Onne Janssen, dan Kan Shi. 2011. "Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors." *Journal of Leadership Quarterly* 22: 787–98. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>.
- Greenberger, David B., Marcia P. Miceli, dan Debra J. Cohen. 1987. "Oppositionists and group norms: The reciprocal influence of whistle-blowers and co-workers." *Journal of Business Ethics* 7: 527–42. <https://doi.org/10.1007/BF00383744>.
- Gummer, Burton. 1985. "Committing the truth: whistleblowing, organization dissent, and the honorable bureaucrat." *Journal of Administration in Social Work* 9: 89–102. https://doi.org/10.1300/J147v09n04_08.
- Hoffman, W. Michael, dan Robert E. McNulty. 2014. "A business ethics of whistleblowing: responding to the \$1 trillion question." In *Whistleblowing in*

defense of proper action Vol.18, 45–60. New York: Transaction Publishers New Brunswick (USA) and London (UK).

- Kelman, Herbert C., dan V. Lee Hamilton. 1989. *Crimes of obedience: toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven: Conn.: Yale University Press. <https://doi.org/10.2307/2072605>.
- Liu, Sheng min, Jian qiao Liao, dan Hongguo Wei. 2015. “Authentic leadership and whistleblowing: mediating roles of psychological safety and personal identification Liu.” *Journal of Business Ethics* 131: 107–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>.
- Liyanarachchi, Gregory, dan Chris Newdick. 2008. “The impact of moral reasoning and retaliation on whistle-blowing: New Zealand evidence.” *Journal of Business Ethics* 89: 37–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9983-x>.
- Lord, Alan T., dan F. Todd DeZoort. 2001. “The impact of commitment and moral reasoning on auditors’ responses to social influence pressure.” *Journal Accounting, Organizations and Society* 26 (3): 215–35. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00022-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00022-2).
- Marriott, Lisa. 2014. “Using student subjects in experimental research: a challenge to the practice of using students as a proxy for taxpayers.” *International Journal of Social Research Methodology* 17 (5): 503–25. <https://doi.org/10.1080/13645579.2013.786900>.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, dan F. David Schoorman. 1995. “An integrative model of organizational trust.” *Academy of Management Journal* 20: 709–734. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080335>.
- McAllister, D. J. 1995. “Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations.” *Academy of Management Journal* 38: 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>.
- Miceli, Marcia P., Janelle B. Dozier, dan Janet P. Near. 1991. “Blowing the whistle on data fudging: a controlled field experiment.” *Journal of Applied Social Psychology* 21 (4): 271–95. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00521.x>.
- Miceli, Marcia P., dan Janet P. Near. 1992. *Blowing the whistle: the organizational and legal implication for companies and employees*. New York: Lexington Books.
- Miceli, Marcia P., James Robert Van Scotter, Janet P. Near, dan Michael T. Rehg. 2001. “Individual differences and whistle-blowing.” *Academy of Management Proceedings* 1 (1): 1–6.
- Miceli, Nicholas S. 1996. “Deviant manager behavior: cost, outcomes, and prevention.” *Journal of Business Ethics* 15 (6): 703–9.

- Milgram, Stanley. 1963. "Behavioral study of obedience." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 371–78. <https://doi.org/10.1037/h0040525>.
- Murphy, P. R., dan M. T. Dacin. 2011. "Psychological path way to fraud: understanding and preventing fraud in organization." *Journal of Business Ethic* 101 (4): 601–18.
- Narasimhan, R. K., dan B. S. Lawrence. 2012. "Behavioural integrity: how leader reference and trust matter to workplace outcomes." *Journal of Bussines Ethics* 111 (2): 165–78.
- Nayir, Dilek Zamantili, dan Christian Herzig. 2012. "Value orientations as determinants of preference for extemal and anonymous whistleblowing." *Journal of Business Ethics* 107 (2): 197–213. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1033-4>.
- Near, J. P., dan M. P. Miceli. 1984. "The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: a discriminate anaylsist." *Journal of Academy of Management* 27 (4): 687–705.
- Near, J. P., dan M. P. Miceli. 1985. "Organizational dissidence: the case of whistleblowing." *Journal of Business Ethics* 4 (1): 1–16.
- Near, Janet P., dan Marcia P. Miceli. 1986. "Retaliation against whistle-blowers: predictors and effects." *Journal of Applied Psychology* 71 (1): 137–45. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.137>.
- Palanski, Michael E., dan Francis J. Yammarino. 2007. "Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion." *European Management Journal* 25 (3): 171–84. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006>.
- Prentice, R. A. 2007. "Ethical decition making: more needed than good intention." *Financial Analyst Journal* 63 (6): 17–30.
- Rest, James R., dan Darcia Narvaez. 1994. *Moral development in the professions: psychology and applied ethics*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associations.
- Rothschild, Joyce, dan Terance D. Miethe. 1999. "Disclosing misconduct in work organization: an empirical analysis of the situational factors that foster whistleblowing." *Journal of Research in the Sociology of Work* 8 (2): 137–51.
- Ryan, Kathleen D., dan Daniel K. Oestreich. 1991. *Driving fear out of the workplace: how to overcome invisible barrier to quality, productivity, and innovation*. San Fransisco: CA: Jossey-Bass Publisher.
- Schmidt, M. 2005. "'Whistle Blowing' regulation and accounting standards enforcement in Germany and Europe – an economic perspective."

International Review of Law and Economics 25 (2): 143–168.

- Seifert, Deborah L., John T. Sweeney, Jeff Joireman, dan John M. Thornton. 2010. "The influence of organizational justice on accountant whistleblowing." *Journal of Accounting, Organizations and Society* 35 (7): 707–17. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.002>.
- Simons, Tony. 2002. "Behaviour integrity: the perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus." *Journal of Organization Science* 13 (1): 18–35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>.