

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Statistik Deskriptif

##### 5.1.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Penelitian ini merupakan jenis penelitian survei yang mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner pada sampel yang telah dipilih. Sampel yang dipilih pada penelitian ini adalah pegawai dari dua KPP, yaitu KPP Pratama Malang Utara dan KPP Pratama Kepanjen. Peneliti menyebarkan 178 kuesioner agar mendapatkan pengembalian kuesioner diatas sampel minimal yang diharuskan dari perhitungan Slovin, yaitu 126. Kuesioner disebar dengan dibantu oleh satu staf Umum dan Kepatuhan Internal pada masing-masing KPP Pratama. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan Mei 2017 sesuai keinginan KPP Pratama Malang Utara. Dari 178 kuesioner yang telah disebar, didapatkan 132 kuesioner (74,16%) yang dapat diolah dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 5.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuisoner**

| Keterangan                        | KPP Pratama Malang Utara | KPP Pratama Kepanjen | Jumlah | Persentase   |          |        |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------|--------|--------------|----------|--------|
|                                   |                          |                      |        | Malang Utara | Kepanjen | Total  |
| Kuesioner yang disebar            | 88                       | 90                   | 178    | 100%         | 100%     | 100%   |
| Kuesioner yang tidak kembali      | 8                        | 14                   | 22     | 9,09%        | 15,56%   | 12,36% |
| Kuesioner yang kembali            | 80                       | 76                   | 156    | 90,91%       | 84,44%   | 87,64% |
| Kuesioner yang tidak dapat diolah | 15                       | 9                    | 24     | 17,05%       | 10%      | 13,48% |
| Kuesioner yang dapat diolah       | 65                       | 67                   | 132    | 73,86%       | 74,44%   | 74,16% |

Sumber: Data diolah, 2017

Kuesioner yang kembali sebesar 156 dan dari sekian banyak kuesioner yang kembali 132 diantaranya dapat diolah pada penelitian ini. Persentase kuesioner yang kembali (*response rate*) pada penelitian ini adalah 87,64% dan

angka ini dinilai cukup tinggi. Tingginya *response rate* pada penelitian ini dikarenakan peneliti sebelumnya telah meminta izin pada kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak untuk melakukan penelitian. Terdapat 22 kuesioner yang tidak kembali dan 24 kuesioner yang tidak dapat diolah. Kuesioner sejumlah 24 buah yang tidak dapat diolah dikarenakan responden penelitian tidak serius dalam mengisi atau tidak mengisi instrumen penelitian dengan lengkap, baik itu kuesioner, kasus hipotetis ataupun data demografi responden.

Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah telah memenuhi kriteria minimal sampel yang dapat diolah oleh alat analisis yang digunakan dalam penelitian (WarpPLS 5.0) sejumlah 90 buah (yaitu sepuluh kali jumlah jalur atau *path* yang menghubungkan variabel eksogen ke variabel endogen). Kuantitas kuesioner yang dapat diolah juga telah memenuhi ketentuan minimal sampel sesuai dengan rumus Slovin, yaitu melebihi 126 kuesioner yang dibagi secara proporsional pada KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen berdasarkan jumlah populasi (berturut-turut 64 dan 62 kuesioner).

### 5.1.2 Karakteristik Responden

Dari 132 kuesioner yang kembali dan dapat diolah, karakteristik demografi responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2**  
**Karakteristik Demografi Responden**

| No. | Keterangan          | Kategori     | Jumlah Responden | Persentase |
|-----|---------------------|--------------|------------------|------------|
| 1.  | Jenis Kelamin       | Laki-laki    | 77               | 58,33%     |
|     |                     | Perempuan    | 55               | 41,67%     |
|     | <b>Total</b>        |              | 132              | 100%       |
| 2.  | Usia                | < 30 tahun   | 44               | 33,33%     |
|     |                     | ≥ 30 tahun   | 88               | 66,67%     |
|     | <b>Total</b>        |              | 132              | 100%       |
| 3.  | Pendidikan Terakhir | Di bawah SMA | 0                | 0%         |
|     |                     | SMA          | 20               | 15,15%     |

|    |              |                                    |             |             |
|----|--------------|------------------------------------|-------------|-------------|
|    | S1           | 104                                | 78,79%      |             |
|    | S2           | 7                                  | 5,3%        |             |
|    | S3           | 1                                  | 0,76%       |             |
|    | <b>Total</b> | <b>132</b>                         | <b>100%</b> |             |
| 4. | Masa Kerja   | < 1 tahun                          | 6           | 4,55%       |
|    |              | 1 – 2 tahun                        | 14          | 10,6%       |
|    |              | 2 – 4 tahun                        | 13          | 9,85%       |
|    |              | 4 – 8 tahun                        | 18          | 13,64%      |
|    |              | > 8 tahun                          | 81          | 61,36%      |
|    |              | <b>Total</b>                       | <b>132</b>  | <b>100%</b> |
| 5. | Jabatan      | Kepala Kantor                      | 1           | 0,76%       |
|    |              | Kepala Seksi                       | 6           | 4,54%       |
|    |              | Pemeriksa Pajak                    | 7           | 5,3%        |
|    |              | Pelaksana                          | 66          | 50%         |
|    |              | <i>Account Representative</i> (AR) | 42          | 31,82%      |
|    |              | Staf                               | 1           | 0,76%       |
|    |              | Juru Sita                          | 5           | 3,79%       |
|    |              | Pramubakti                         | 4           | 3,03%       |
|    |              | <b>Total</b>                       | <b>132</b>  | <b>100%</b> |
| 6. | Pegawai KPP  | Malang Utara                       | 65          | 50,76%      |
|    | Pratama      | Kepanjen                           | 67          | 49,24%      |
|    | <b>Total</b> |                                    | <b>132</b>  | <b>100%</b> |

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 58,33% dan sisanya sebesar 41,67% adalah perempuan. Kebanyakan responden penelitian juga memiliki usia sama dengan dan di atas 30 tahun. Jumlah responden dengan usia tersebut berjumlah dua kali dari responden penelitian yang berusia di bawah 30 tahun, yaitu 88 atau 66,67%. Sisanya sebanyak 44 responden atau 33,33% memiliki usia di bawah 30 tahun. Tingkat pendidikan responden penelitian juga cukup tinggi. Mayoritas responden telah menyelesaikan pendidikan S1 (104 atau 78,79%) yang terdiri dari tingkat pendidikan S1 dan diploma (D1 dan D3 yang dikelompokkan ke dalam opsi S1 oleh peneliti). Sisa responden telah mengenyam pendidikan terakhir setingkat SMA, S2 dan S3 berturut-turut 20 atau 15,15%, 7 atau 5,3%, dan 1 atau 0,76%.

Responden penelitian juga memiliki tingkat pengalaman kerja yang tinggi jika dilihat dari *tenure*-nya. Sebanyak 81 responden atau 61,36% memiliki

pengalaman kerja di atas 8 tahun. Sisanya, sebanyak 6 (4,55%), 14 (10,6%), 13 (9,85%), dan 18 (13,64%) berturut-turut memiliki masa kerja kurang dari satu tahun (< 1 tahun), di antara 1 hingga 2 tahun (1-2 tahun), di antara 2 hingga 4 tahun (2-4 tahun), dan di antara 4 hingga 8 tahun (4-8 tahun). Pegawai pada KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen yang merupakan responden penelitian mayoritas menduduki jabatan sebagai pelaksana (66/50%) dan *account representative* (AR) (42/31,82%).

### 5.1.3 Deskripsi Jawaban Responden

Statistik deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bagaimana kecenderungan responden dalam menjawab pertanyaan instrumen penelitian. Jawaban dari setiap responden kemudian ditransformasi ke dalam nilai minimal, nilai maksimal, nilai rata-rata (*mean*), dan deviasi standar untuk melihat rentang ukuran jawaban responden. Deskripsi frekuensi jawaban dari responden terlebih dahulu disajikan untuk setiap variabel. Hal ini dilakukan untuk melihat frekuensi jawaban secara keseluruhan sebelum kemudian peneliti melihat frekuensi jawaban responden per indikator pada setiap variabel. Frekuensi jawaban responden untuk setiap variabel disajikan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

| Variabel                             | Nilai Minimal | Nilai Maksimal | Rata-rata ( <i>Mean</i> ) | Deviasi Standar |
|--------------------------------------|---------------|----------------|---------------------------|-----------------|
| Status Manajerial                    | 1,00          | 7,00           | 3,84                      | 1,62            |
| <i>Locus of Control</i>              | 1,00          | 7,00           | 4,62                      | 1,76            |
| <i>Personal Cost</i>                 | 1,00          | 7,00           | 4,53                      | 1,63            |
| Keseriusan Pelanggaran               | 1,00          | 7,00           | 5,90                      | 1,35            |
| Status Pelanggar                     | 1,00          | 7,00           | 4,81                      | 1,47            |
| Orientasi Budaya                     | 1,00          | 7,00           | 4,13                      | 1,62            |
| <i>Whistleblowing Channel</i>        | 1,00          | 7,00           | 5,02                      | 1,31            |
| Niat Melakukan <i>Whistleblowing</i> | 1,00          | 7,00           | 4,72                      | 1,72            |

Sumber: Lampiran 5

Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai minimal dan nilai maksimal 1 dan 7. Deviasi standar juga berada pada rentang antara nilai minimal dan maksimal serta nilai dari deviasi standar juga tidak melebihi nilai rata-rata (*mean*). Hal ini menunjukkan bahwa data dari jawaban responden penelitian memiliki distribusi yang baik.

### 5.1.3.1 Status Manajerial

Status manajerial merupakan kedudukan atau jabatan yang diduduki oleh seorang *whistleblower*. Variabel ini diteliti dengan menggunakan tiga indikator mengenai tingkatan status manajerial calon *whistleblower* yang berbeda pada tiga kasus hipotetis. Tabel 5.4 menyajikan jawaban responden atas tiga indikator variabel status manajerial:

**Tabel 5.4**  
**Statistik Deskriptif Status Manajerial**

| Indikator | Skala <i>Likert</i> (%) |      |      |      |      |      |     | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|-------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----------|-----------------|
|           | 1                       | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7   |           |                 |
| SM1       | 8,3                     | 10,6 | 25   | 17,4 | 15,2 | 16,7 | 6,8 | 3,98      | 1,69            |
| SM2       | 7,6                     | 9,8  | 18,2 | 25   | 25,8 | 6,8  | 6,8 | 3,99      | 1,56            |
| SM3       | 14,4                    | 11,4 | 21,2 | 24,2 | 16,7 | 10,6 | 1,5 | 3,55      | 1,58            |

Sumber: Lampiran 5

Responden penelitian sebagian besar menganggap bahwa Wanda pada kasus hipotetis pertama yang memiliki jabatan sebagai bendahara sub bagian umum dan kepatuhan internal sebagai individu dengan status manajerial yang agak tidak berkuasa. Hal ini terlihat dari jawaban responden yang sebesar 25% memberi skor 3 pada skala *Likert* (agak tidak berkuasa). Pada kasus hipotetis kedua dan ketiga calon *whistleblower* memiliki jabatan staf senior unit layanan pengadaan barang dan jasa dan staf senior auditor internal. Responden penelitian mempersepsikan bahwa kedua jabatan tersebut bersifat netral karena

sebagian besar responden (25% dan 24,2%) memberi skor 4 pada skala *Likert* (netral) untuk menjawab tingkat kekuasaan pada dua kasus hipotetis tersebut.

### 5.1.3.2 *Locus of Control*

*Locus of control* adalah ekspektasi individu atas kekuatan mana yang mendominasi hidupnya, apakah kekuatan dirinya sendiri (internal) atau kekuatan di luar dirinya (eksternal). Variabel ini diukur dengan enam belas item indikator. Delapan indikator masing-masing digunakan untuk melihat bagaimana ekspektasi individu, apakah internal atau eksternal. LC1, LC2, LC3, LC4, LC7, LC11, LC14, dan LC15 merupakan indikator *locus of control* internal, sedangkan LC5, LC6, LC8, LC9, LC10, LC12, LC13, dan LC16 merupakan indikator *locus of control* eksternal. Tabel 5.5 menyajikan jawaban responden atas enam belas indikator variabel *locus of control*:

**Tabel 5.5**  
**Statistik Deskriptif *Locus of Control***

| Indikator | Skala <i>Likert</i> (%) |      |      |      |      |      |      | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|-------------------------|------|------|------|------|------|------|-----------|-----------------|
|           | 1                       | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |           |                 |
| LC1       | 0,8                     | 0,8  | 6,1  | 1,5  | 16,7 | 54,5 | 19,7 | 5,75      | 1,11            |
| LC2       | 2,3                     | 9,1  | 9,1  | 10,6 | 18,2 | 47   | 3,8  | 4,89      | 1,51            |
| LC3       | 0,8                     | 3    | 1,5  | 6,8  | 16,7 | 58,3 | 12,9 | 5,62      | 1,12            |
| LC4       | 1,5                     | 8,3  | 7,6  | 23,5 | 19,7 | 37,1 | 2,3  | 4,72      | 1,39            |
| LC5       | 3                       | 18,9 | 10,6 | 19,7 | 21,2 | 21,2 | 5,3  | 4,22      | 1,63            |
| LC6       | 4,5                     | 26,5 | 18,9 | 21,2 | 6,1  | 16,7 | 6,1  | 3,72      | 1,69            |
| LC7       | 0                       | 0    | 2,3  | 0,8  | 9,1  | 42,4 | 45,5 | 6,28      | 0,84            |
| LC8       | 31,8                    | 23,5 | 13,6 | 10,6 | 10,6 | 7,6  | 2,3  | 2,77      | 1,75            |
| LC9       | 15,9                    | 22,7 | 15,9 | 15,9 | 12,1 | 12,9 | 4,5  | 3,42      | 1,79            |
| LC10      | 5,3                     | 32,6 | 13,6 | 20,5 | 8,3  | 17,4 | 2,3  | 3,55      | 1,65            |
| LC11      | 0                       | 0    | 1,5  | 4,5  | 9,8  | 49,2 | 34,8 | 6,11      | 0,87            |
| LC12      | 11,4                    | 14,4 | 11,4 | 27,3 | 10,6 | 21,2 | 3,8  | 3,90      | 1,74            |
| LC13      | 3                       | 18,2 | 12,9 | 34,8 | 17,4 | 12,9 | 0,8  | 3,87      | 1,37            |
| LC14      | 0                       | 0    | 0    | 7,6  | 16,7 | 53   | 22,7 | 5,91      | 0,83            |
| LC15      | 0                       | 3    | 0,8  | 30,3 | 16,7 | 43,9 | 5,3  | 5,14      | 1,12            |
| LC16      | 3                       | 19,7 | 16,7 | 23,5 | 17,4 | 15,2 | 4,5  | 3,96      | 1,56            |

Sumber: Lampiran 5

Pada indikator LC1 sebagian besar responden setuju bahwa pekerjaan merupakan sesuatu yang menentukan keberhasilan mereka. Hal ini terlihat dari 54,5% responden yang memberi skor 6 pada skala *Likert*. Sebanyak 47% responden juga setuju bahwa mereka mampu mencapai apapun yang mereka inginkan dengan mudah (LC2). Sebagian besar responden, yaitu 58,3% (LC3) juga setuju bahwa mereka dapat menemukan pekerjaan yang memberikan apa yang mereka inginkan. Responden (37,1%) setuju bahwa mereka harus bertindak jika mereka tidak senang atas keputusan dari atasan (LC4). Responden penelitian menganggap bahwa mendapatkan pekerjaan yang diinginkan merupakan keberuntungan (LC5). Opsi skor 5 dan 6 pada skala *Likert* yaitu “agak setuju” dan “setuju” sama-sama dipilih oleh responden sebanyak 21,2%.

Sebanyak 26,5% responden menyatakan mereka tidak setuju bahwa mendapatkan banyak uang merupakan perkara nasib (LC6). Responden (45,5%) sangat setuju bahwa jika seseorang berusaha maka dia dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik (LC7). Indikator LC8 “seseorang memerlukan koneksi agar mendapatkan pekerjaan yang bagus”, LC9 “kenaikan jabatan merupakan perkara nasib”, dan LC10 “siapa yang seseorang kenal merupakan hal penting untuk mendapatkan pekerjaan yang bagus”, merupakan indikator yang tidak disetujui oleh responden. Sebanyak 31,8%, 22,7%, dan 32,6% berturut-turut tidak setuju dengan pernyataan pada indikator LC8, LC9, dan LC10. Mayoritas responden sebaliknya, sebesar 49,2% setuju jika kenaikan jabatan diberikan pada karyawan yang bekerja dengan baik (LC11).

Responden penelitian sebagian besar (27,3% dan 34,8%) memilih netral atas pernyataan LC12 dan LC13 yang menyatakan bahwa individu harus

mengenal orang yang tepat untuk mendapat banyak uang dan perlu peruntungan agar individu menjadi karyawan yang menonjol. Banyak di antara responden (22,7% dan 43,9%) yang setuju bahwa penghargaan akan didapatkan individu yang bekerja dengan baik (LC14) dan karyawan memiliki pengaruh terhadap atasan mereka (LC15). Indikator LC16 “keberuntungan merupakan perbedaan utama antara orang yang mendapat banyak uang dan mendapat uang sedikit” direspon dengan netral oleh sebagian besar responden (23,5%). Variabel *locus of control* hanya menunjukkan kecenderungan individu mengenai lebih dominan mana *locus of control* internal atau eksternal. Mayoritas responden merespon setuju atas indikator *locus of control* internal dan merespon kurang setuju atas indikator *locus of control* eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan individu dengan kecenderungan *locus of control* internal yang lebih dominan dibandingkan *locus of control* eksternalnya.

#### **5.1.3.3 Personal Cost**

*Personal cost* adalah risiko atas pelaporan (*whistleblowing*) yang mungkin akan ditanggung oleh seorang *whistleblower*. Risiko ini dapat berupa tindakan balas dendam dari pihak yang dilaporkan. Variabel ini diteliti dengan menggunakan tiga indikator mengenai risiko pelaporan dengan tingkatan yang berbeda yang akan didapatkan oleh calon *whistleblower* jika melakukan pelaporan pada tiga kasus hipotetis berbeda. Tabel 5.6 menyajikan jawaban responden atas tiga indikator variabel *personal cost*.



**Tabel 5.6**  
**Statistik Deskriptif *Personal Cost***

| Indikator | Skala <i>Likert</i> (%) |     |      |      |      |      |      | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|-------------------------|-----|------|------|------|------|------|-----------|-----------------|
|           | 1                       | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |           |                 |
| PC1       | 6,1                     | 9,8 | 15,2 | 31,8 | 13,6 | 10,6 | 12,9 | 4,20      | 1,67            |
| PC2       | 3,8                     | 6,8 | 27,3 | 20,5 | 13,6 | 16,7 | 11,4 | 4,29      | 1,63            |
| PC3       | 0,8                     | 5,3 | 6,8  | 18,2 | 25,8 | 25   | 18,2 | 5,11      | 1,43            |

Sumber: Lampiran 5

Indikator pertama (PC1) yang menjelaskan bahwa calon *whistleblower* akan ditunda kenaikan pangkatnya jika melakukan *whistleblowing* direspon dengan netral oleh responden. Mayoritas responden, yaitu sebanyak 31,8% memberi skor 4 pada skala *Likert*. Responden menanggapi *personal cost* pada kasus hipotetis kedua dengan agak rendah (skor 3 skala *Likert*). Mayoritas dari mereka, yaitu 27,3% menganggap bahwa *personal cost* berupa dikeluarkan dari tim kerja sebagai suatu risiko pelaporan yang tidak terlalu serius. Sebagian besar responden (25,8%) merasa bahwa tingkat risiko pelaporan (*personal cost*) pada kasus hipotetis ketiga agak tinggi (opsi skor 5 pada skala *Likert*). Bentuk ancaman berupa pemecatan dan dimasukkan ke dalam penjara dinilai oleh responden sebagai tingkat risiko pelaporan yang cukup besar.

#### 5.1.3.4 Keseriusan Pelanggaran

Keseriusan pelanggaran merepresentasikan seberapa signifikan nilai pelanggaran (*fraud* atau *wrongdoing*) yang dilakukan oleh pelanggar (*wrongdoer*) atau seberapa besar dampak yang disebabkan oleh suatu pelanggaran. Tiga hipotesis yang berisi tingkat keseriusan pelanggaran yang berbeda digunakan untuk mengukur variabel ini. Tabel 5.7 menyajikan jawaban responden atas tiga indikator variabel keseriusan pelanggaran:

**Tabel 5.7**  
**Statistik Deskriptif Keseriusan Pelanggaran**

| Indikator | Skala <i>Likert</i> (%) |     |     |      |      |      |      | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|-------------------------|-----|-----|------|------|------|------|-----------|-----------------|
|           | 1                       | 2   | 3   | 4    | 5    | 6    | 7    |           |                 |
| KP1       | 0,8                     | 2,3 | 8,3 | 8,3  | 12,1 | 34,1 | 34,1 | 5,67      | 1,42            |
| KP2       | 0                       | 2,3 | 3   | 14,4 | 8,3  | 22   | 50   | 5,95      | 1,34            |
| KP3       | 0                       | 0   | 7,6 | 7,6  | 6,8  | 26,5 | 51,5 | 6,10      | 1,26            |

Sumber: Lampiran 5

Kasus hipotetis pertama memaparkan adanya pelanggaran senilai Rp. 4.410.000,00 (KP1). Sejumlah responden penelitian memberi skor 6 (serius) dan 7 (sangat serius) pada skala *Likert* dengan kuantitas yang sama, yaitu 34,1% untuk serius (6) dan 34,1% untuk sangat serius (7). Indikator KP2 dan KP3 yang ada pada kasus hipotetis 2 dan 3 memperlihatkan adanya pelanggaran senilai Rp 100.000.000,00 dan Rp 95.948.500,00. Mayoritas responden menganggap bahwa nilai pelanggaran pada kasus hipotetis 1, 2 dan 3 sangatlah tinggi sehingga mereka sangat setuju bahwa pelanggaran tersebut sangat serius.

#### 5.1.3.5 Status Pelanggar

Status pelanggar merupakan tingkat kekuasaan atau jabatan yang diduduki oleh pelanggar (*wrongdoer*). Variabel ini diteliti dengan menggunakan tiga indikator mengenai tiga *wrongdoer* dengan jabatan yang berbeda-beda pada tiga kasus hipotetis. Tabel 5.8 menyajikan jawaban responden atas tiga indikator variabel status pelanggar:

**Tabel 5.8**  
**Statistik Deskriptif Status Pelanggar**

| Indikator | Skala <i>Likert</i> (%) |     |      |      |      |      |      | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|-------------------------|-----|------|------|------|------|------|-----------|-----------------|
|           | 1                       | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |           |                 |
| SP1       | 4,5                     | 0,8 | 9,8  | 24,2 | 18,9 | 29,5 | 12,1 | 4,89      | 1,49            |
| SP2       | 3,8                     | 1,5 | 12,9 | 28,8 | 12,9 | 31,1 | 9,1  | 4,75      | 1,47            |
| SP3       | 2,3                     | 3,8 | 8,3  | 33,3 | 19,7 | 17,4 | 15,2 | 4,77      | 1,45            |

Sumber: Lampiran 5

Indikator pertama (SP1) yang ada pada kasus hipotetis pertama menjelaskan bahwa *wrongdoer* memiliki jabatan sebagai direktur sumber daya manusia. Responden, yaitu sebesar 29,5% setuju bahwa *wrongdoer* memiliki jabatan yang tinggi. *Wrongdoer* pada indikator SP2 memiliki jabatan sebagai kepala unit layanan pengadaan. Mayoritas responden, yaitu 31,1% juga setuju bahwa *wrongdoer* pada kasus hipotetis kedua (SP2) juga memiliki jabatan yang tinggi. Responden sebesar 33,3% menyatakan bahwa jabatan *wrongdoer* sebagai bendahara tidak terlalu rendah atau tinggi (netral).

#### **5.1.3.6 Orientasi Budaya**

Orientasi budaya adalah karakteristik kepribadian yang dimiliki oleh *whistleblower*. Karakteristik kepribadian ini terdiri dari satu dimensi dengan dua sisi, yaitu individualisme dan kolektivisme. Individu tidak dikatakan memiliki salah satu dari individualisme atau kolektivisme, melainkan memiliki kedua sisi tersebut. Variabel ini diukur dengan sepuluh item indikator yang menunjukkan apakah individu lebih dominan individualismenya atau kolektivismenya. Lima indikator masing-masing digunakan untuk melihat karakteristik kepribadian individu, apakah individualisme atau kolektivisme. OB1, OB2, OB3, OB4, dan OB5 merupakan indikator individualisme, sedangkan OB6, OB7, OB8, OB9, dan OB10 merupakan indikator kolektivisme. Tabel 5.9 menyajikan jawaban responden atas sepuluh indikator variabel orientasi budaya:

**Tabel 5.9**  
**Statistik Deskriptif Orientasi Budaya**

| Indikator | Skala Likert (%) |      |      |      |      |      |     | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|------------------|------|------|------|------|------|-----|-----------|-----------------|
|           | 1                | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7   |           |                 |
| OB1       | 0                | 12,9 | 11,4 | 9,1  | 24,2 | 37,1 | 5,3 | 4,77      | 1,50            |
| OB2       | 0,8              | 14,4 | 7,6  | 4,5  | 23,5 | 45,5 | 3,8 | 4,87      | 1,54            |
| OB3       | 1,5              | 9,1  | 11,4 | 8,3  | 31,8 | 31,1 | 6,8 | 4,80      | 1,47            |
| OB4       | 0                | 11,4 | 6,8  | 7,6  | 22,7 | 44,7 | 6,8 | 5,03      | 1,45            |
| OB5       | 1,5              | 16,7 | 20,5 | 34,1 | 14,4 | 12,1 | 0,8 | 3,83      | 1,29            |
| OB6       | 1,5              | 23,5 | 35,6 | 12,1 | 8,3  | 15,9 | 3   | 3,62      | 1,52            |
| OB7       | 3,8              | 18,9 | 40,2 | 15,2 | 6,1  | 12,9 | 3   | 3,52      | 1,46            |
| OB8       | 1,5              | 12,9 | 21,2 | 28,8 | 18,2 | 11,4 | 6,1 | 4,08      | 1,43            |
| OB9       | 2,3              | 15,2 | 45,5 | 10,6 | 4,5  | 14,4 | 7,6 | 3,73      | 1,59            |
| OB10      | 11,4             | 41,7 | 13,6 | 16,7 | 7,6  | 3,8  | 5,3 | 3,00      | 1,60            |

Sumber: Lampiran 5

Indikator untuk individualisme, yaitu OB1, OB2, OB3, OB4, dan OB5 diberikan skor oleh mayoritas responden berturut-turut 6 (setuju), 6 (setuju), 5 (agak setuju), 6 (setuju), dan 4 (netral). Indikator untuk kolektivisme, yaitu OB6, OB7, OB8, OB9, dan OB10 diberikan skor oleh mayoritas responden berturut-turut 3 (agak tidak setuju), 3 (agak tidak setuju), 4 (netral), 3 (agak tidak setuju), dan 2 (tidak setuju). Sejumlah 37,1% responden setuju bahwa mereka bekerja lebih baik saat sendirian dibandingkan berkelompok (OB1). Mayoritas responden, yaitu 45,5% setuju bahwa mereka lebih suka hidup tanpa bergantung pada orang lain (OB2). Responden sejumlah 31,8% agak setuju bahwa mereka suka bekerja sendiri (OB3). Responden penelitian sejumlah 44,7% dan 34,1% setuju dan netral atas pernyataan bahwa mereka menghindari ketergantungan terhadap orang lain atau benda (OB4) serta bahwa mereka tidak memedulikan pendapat orang lain (OB5).

Mayoritas responden sejumlah 35,6% agak tidak setuju bahwa mereka memiliki kerelaan untuk mengorbankan kebutuhan pribadi demi kelompok (OB6). Responden penelitian, yaitu 40,2% juga agak setuju bahwa mereka memiliki kerelaan untuk mengorbankan kemapanannya demi kelompok (OB7). Sebanyak

28,8% responden menyatakan bahwa mereka netral atas pernyataan keinginan mereka untuk tetap bertahan demi kelompok walaupun mereka tidak senang berada pada kelompok tersebut. Mayoritas responden, yaitu 45,5% agak tidak setuju jika mereka bekerja lebih baik dalam kelompok dibandingkan sendirian. Sejumlah 41,7% responden menyatakan tidak setuju jika mereka harus mengorbankan prestise mereka demi kelompoknya. Secara umum, mayoritas responden memiliki karakteristik individualisme yang lebih dibandingkan kolektivisme jika dilihat dari frekuensi jawaban yang diberikan. Rata-rata jawaban responden untuk indikator individualisme adalah 4,66, sedangkan untuk indikator kolektivisme sebesar 3,59. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi budaya responden yang lebih dominan adalah individualisme dibandingkan kolektivisme.

#### 5.1.3.7 Whistleblowing Channel

*Whistleblowing channel* merupakan saluran pelaporan yang dapat digunakan oleh *whistleblower* untuk melaporkan pelanggaran. Variabel ini diobservasi dengan menggunakan lima indikator, yaitu tiga indikator berisikan saluran pelaporan internal dan dua indikator yang lain berisikan saluran anonim.

**Tabel 5.10**  
**Statistik Deskriptif Whistleblowing Channel**

| Indikator | Skala Likert (%) |     |      |      |      |      |      | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|------------------|-----|------|------|------|------|------|-----------|-----------------|
|           | 1                | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |           |                 |
| WC1       | 0                | 2,3 | 2,3  | 21,2 | 15,9 | 47   | 11,4 | 5,37      | 1,14            |
| WC2       | 1,5              | 1,5 | 1,5  | 26,5 | 19,7 | 39,4 | 9,8  | 5,19      | 1,21            |
| WC3       | 1,5              | 1,5 | 2,3  | 27,3 | 18,2 | 40,9 | 8,3  | 5,15      | 1,21            |
| WC4       | 2,3              | 6,1 | 9,8  | 29,5 | 18,2 | 28   | 6,1  | 4,64      | 1,42            |
| WC5       | 2,3              | 4,5 | 10,6 | 28   | 15,9 | 32,6 | 6,1  | 4,73      | 1,41            |

Sumber: Lampiran 5

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian memberikan skor 6 (setuju) pada ketiga indikator untuk saluran pelaporan internal. Sejumlah 47% (WC1), 39,4% (WC2), dan 40,9% (WC3) responden

menyatakan bahwa mereka akan melaporkan pelanggaran (*fraud* atau *wrongdoing*) melalui saluran internal, baik itu kepada individu yang berwenang di tempat kerja, manajemen atas ataupun penyelia. Indikator saluran pelaporan anonim, yaitu WC4 dan WC5 diberi skor 4 dan 6 oleh mayoritas responden. Sejumlah 29,5% dan 32,6% responden menyatakan bahwa mereka bersikap netral atas pernyataan pelaporan pelanggaran dengan menggunakan nama samara (WC4) dan setuju bahwa mereka akan melaporkan pelanggaran tanpa menyebutkan siapa diri mereka (WC5).

#### 5.1.3.8 Niat Melakukan *Whistleblowing*

Niat melakukan *whistleblowing* merupakan seberapa besar kecenderungan calon *whistleblower* untuk melakukan *whistleblowing* jika dia melihat adanya *fraud* atau *wrongdoing*. Variabel ini diteliti dengan menggunakan tiga indikator pada tiga kasus hipotetis. Tabel 5.11 menyajikan jawaban responden atas tiga indikator variabel niat melakukan *whistleblowing*:

**Tabel 5.11**  
**Statistik Deskriptif Niat Melakukan *Whistleblowing***

| Indikator | Skala Likert (%) |      |      |      |      |      |      | Rata-rata | Deviasi Standar |
|-----------|------------------|------|------|------|------|------|------|-----------|-----------------|
|           | 1                | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    |           |                 |
| NMW1      | 0,8              | 6,8  | 15,2 | 15,9 | 11,4 | 28,8 | 21,2 | 5,02      | 1,63            |
| NMW2      | 1,5              | 1,5  | 12,9 | 21,2 | 14,4 | 31,8 | 16,7 | 5,08      | 1,45            |
| NMW3      | 12,9             | 10,6 | 12,9 | 20,5 | 18,9 | 11,4 | 12,9 | 4,08      | 1,88            |

Sumber: Lampiran 5

Indikator pertama (NMW1) menunjukkan bahwa responden memiliki niat yang besar untuk melakukan *whistleblowing*. Hal ini terlihat dari mayoritas responden, yaitu sebesar 28,8% yang menyatakan bahwa kemungkinan mereka untuk melakukan *whistleblowing* adalah tinggi. Niat responden untuk melakukan *whistleblowing* juga tinggi pada kasus hipotetis kedua (NMW2), yang mana sejumlah 31,8% responden memberikan skor 6 (tinggi) pada skala *Likert*.

Mayoritas responden sebaliknya, memberikan skor 4 (netral) atas niat mereka untuk melakukan *whistleblowing* pada kasus hipotetis ketiga (NMW3).

## 5.2 Evaluasi Model Penelitian

### 5.2.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sebelum menguji hipotesis penelitian, peneliti terlebih dahulu diharuskan untuk menguji *outer model* atau model pengukuran penelitian. Model pengukuran pada penelitian ini terdiri dari empat bagian, yaitu uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, uji validitas konstruk formatif, dan uji reliabilitas.

#### 5.2.1.1 Uji Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen pada penelitian ini didasarkan atas nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE). Hasil pengujian atas validitas konvergen disajikan pada Tabel 5.12.

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap Pertama**

| Variabel                | Indikator | AVE   | <i>Loading Factor</i> | Signifikansi | Keterangan  |
|-------------------------|-----------|-------|-----------------------|--------------|-------------|
| <i>Locus of Control</i> | LC1       | 0,338 | 0,174                 | 0,020        | Tidak Valid |
|                         | LC2       |       | 0,366                 | <0,001       | Tidak Valid |
|                         | LC3       |       | 0,240                 | 0,002        | Tidak Valid |
|                         | LC4       |       | 0,112                 | 0,094        | Tidak Valid |
|                         | LC5       |       | 0,625                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC6       |       | 0,797                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC7       |       | -0,398                | <0,001       | Tidak Valid |
|                         | LC8       |       | 0,797                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC9       |       | 0,843                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC10      |       | 0,683                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC11      |       | -0,458                | <0,001       | Tidak Valid |
|                         | LC12      |       | 0,686                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC13      |       | 0,802                 | <0,001       | Valid       |
|                         | LC14      |       | -0,235                | 0,003        | Tidak Valid |
|                         | LC15      |       | 0,318                 | <0,001       | Tidak Valid |
|                         | LC16      |       | 0,837                 | <0,001       | Valid       |
| Orientasi Budaya        | OB1       | 0,580 | -0,776                | <0,001       | Tidak Valid |
|                         | OB2       |       | -0,735                | <0,001       | Tidak Valid |

|                               |      |       |        |        |             |
|-------------------------------|------|-------|--------|--------|-------------|
|                               | OB3  |       | -0,840 | <0,001 | Tidak Valid |
|                               | OB4  |       | -0,794 | <0,001 | Tidak Valid |
|                               | OB5  |       | -0,385 | <0,001 | Tidak Valid |
|                               | OB6  |       | 0,843  | <0,001 | Valid       |
|                               | OB7  |       | 0,795  | <0,001 | Valid       |
|                               | OB8  |       | 0,680  | <0,001 | Valid       |
|                               | OB9  |       | 0,874  | <0,001 | Valid       |
|                               | OB10 |       | 0,777  | <0,001 | Valid       |
| <i>Whistleblowing Channel</i> | WC1  | 0,650 | 0,801  | <0,001 | Valid       |
|                               | WC2  |       | 0,881  | <0,001 | Valid       |
|                               | WC3  |       | 0,893  | <0,001 | Valid       |
|                               | WC4  |       | 0,757  | <0,001 | Valid       |
|                               | WC5  |       | 0,679  | <0,001 | Valid       |

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji validitas konvergen yang disajikan pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa terdapat dua variabel, yaitu *locus of control* dan orientasi budaya yang indikatornya tidak valid, sedangkan seluruh indikator dari variabel *whistleblowing channel* lolos uji validitas konvergen. Variabel *locus of control* memiliki enam belas indikator yang terdiri dari delapan indikator *locus of control* internal dan delapan indikator *locus of control* eksternal. Kedelapan indikator *locus of control* internal (LC1, LC2, LC3, LC4, LC7, LC11, LC14, dan LC15) tidak lolos uji validitas konvergen. Variabel orientasi budaya direpresentasi oleh sepuluh indikator yang terdiri dari lima indikator yang mewakili individualisme dan lima indikator lainnya mewakili kolektivisme. Seluruh indikator yang mewakili individualisme (OB1, OB2, OB3, OB4, dan OB5) juga tidak lolos uji validitas konvergen.

Kedua variabel, yaitu *locus of control* dan orientasi budaya merupakan variabel dengan tipe indikator reflektif, sehingga indikator dari kedua variabel tersebut masih bisa digunakan untuk mengukur variabel *locus of control* dan orientasi budaya. Di sisi lain, walaupun indikator yang tersisa tetap dapat menggambarkan variabel yang ada, namun indikator dari masing-masing variabel hanya dapat mengukur salah satu dimensi yang ada pada kedua



variabel (*locus of control* dan orientasi budaya). Dimensi yang dapat diukur oleh indikator dari kedua variabel tersebut adalah *locus of control* eksternal dan kolektivisme.

Peneliti karenanya memutuskan untuk melakukan serangkaian uji validitas konvergen kembali, yaitu uji validitas konvergen setelah indikator yang tidak valid dikeluarkan dan uji validitas konvergen hanya untuk indikator yang dikeluarkan. Tujuan dari dilakukannya kembali uji validitas konvergen untuk indikator yang telah dikeluarkan adalah untuk memberikan pembahasan yang lebih komprehensif. Indikator yang ada hanya mampu mengukur satu dari dua dimensi yang ada pada kedua variabel (*locus of control* eksternal dan kolektivisme), karena itu indikator yang dikeluarkan yang notabene dapat mengukur satu dari dimensi yang lain (*locus of control* internal dan individualisme) akan diuji kembali.

**Tabel 5.13**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap Kedua**

| Variabel                              | Indikator | AVE   | Loading Factor | Signifikansi | Keterangan |
|---------------------------------------|-----------|-------|----------------|--------------|------------|
| <i>Locus of Control</i><br>Eksternal  | LC5       | 0,508 | 0,629          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC6       |       | 0,825          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC8       |       | 0,791          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC9       |       | 0,852          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC10      |       | 0,720          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC12      |       | 0,698          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC13      |       | 0,795          | <0,001       | Valid      |
|                                       | LC16      |       | 0,850          | <0,001       | Valid      |
| Orientasi<br>Budaya<br>(Kolektivisme) | OB6       | 0,704 | 0,914          | <0,001       | Valid      |
|                                       | OB7       |       | 0,877          | <0,001       | Valid      |
|                                       | OB8       |       | 0,768          | <0,001       | Valid      |
|                                       | OB9       |       | 0,816          | <0,001       | Valid      |
|                                       | OB10      |       | 0,810          | <0,001       | Valid      |
| <i>Whistleblowing Channel</i>         | WC1       | 0,650 | 0,801          | <0,001       | Valid      |
|                                       | WC2       |       | 0,881          | <0,001       | Valid      |
|                                       | WC3       |       | 0,893          | <0,001       | Valid      |
|                                       | WC4       |       | 0,757          | <0,001       | Valid      |
|                                       | WC5       |       | 0,679          | <0,001       | Valid      |

Sumber: Lampiran 7

Tabel 5.13 menyajikan hasil uji validitas konvergen setelah indikator yang tidak valid dikeluarkan, sedangkan Tabel 5.14 menampilkan hasil uji validitas konvergen dari indikator variabel yang dikeluarkan. Dari tampilan Tabel 5.13 di atas diketahui bahwa keseluruhan indikator dari ketiga variabel, yaitu *locus of control*, orientasi budaya, dan *whistleblowing channel* telah lolos uji validitas konvergen. Perlu diingat bahwa indikator dari variabel *locus of control* dan orientasi budaya hanya diwakili oleh satu dimensi, yaitu *locus of control* eksternal dan kolektivisme.

**Tabel 5.14**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap Ketiga**

| Variabel                                | Indikator | AVE   | Loading Factor | Signifikansi | Keterangan  |
|---|-----------|-------|----------------|--------------|-------------|
| <i>Locus of Control</i><br>Internal     | LC1       | 0,323 | 0,390          | <0,001       | Tidak Valid |
|   | LC2       |       | 0,681          | <0,001       | Valid       |
|   | LC3       |       | 0,749          | <0,001       | Valid       |
|   | LC4       |       | 0,486          | <0,001       | Tidak Valid |
|   | LC7       |       | 0,393          | <0,001       | Tidak Valid |
|   | LC11      |       | 0,508          | <0,001       | Tidak Valid |
|   | LC14      |       | 0,594          | <0,001       | Tidak Valid |
| Orientasi<br>Budaya<br>(Individualisme) | LC15      | 0,606 | 0,636          | <0,001       | Valid       |
|   | OB1       |       | 0,866          | <0,001       | Valid       |
|   | OB2       |       | 0,800          | <0,001       | Valid       |
|   | OB3       |       | 0,882          | <0,001       | Valid       |
|   | OB4       |       | 0,806          | <0,001       | Valid       |
| <i>Whistleblowing Channel</i>           | OB5       | 0,650 | 0,465          | <0,001       | Tidak Valid |
|   | WC1       |       | 0,801          | <0,001       | Valid       |
|   | WC2       |       | 0,881          | <0,001       | Valid       |
|   | WC3       |       | 0,893          | <0,001       | Valid       |
|   | WC4       |       | 0,757          | <0,001       | Valid       |
|   | WC5       | 0,679 | <0,001         | Valid        |             |

Sumber: Lampiran 8

Hasil uji validitas konvergen dari indikator variabel *locus of control* dan orientasi budaya yang dikeluarkan ditampilkan pada Tabel 5.14 di atas. Diketahui bahwa terdapat lima indikator dari *locus of control* internal, yaitu LC1, LC4, LC7, LC11 dan LC14 yang dikeluarkan karena tidak lolos uji validitas konvergen. Variabel orientasi budaya individualisme sendiri memiliki satu indikator yang tidak

lolos uji validitas konvergen, yaitu OB5 yang kemudian dikeluarkan. Tabel 5.15 menampilkan hasil uji validitas konvergen setelah indikator yang tidak valid dikeluarkan.

**Tabel 5.15**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen Tahap Keempat**

| Variabel                                | Indikator | AVE   | Loading Factor | Signifikansi | Keterangan |
|---|-----------|-------|----------------|--------------|------------|
| <i>Locus of Control</i><br>Internal     | LC2       | 0,669 | 0,856          | <0,001       | Valid      |
|   | LC3       |       | 0,864          | <0,001       | Valid      |
|   | LC15      |       | 0,726          | <0,001       | Valid      |
| Orientasi<br>Budaya<br>(Individualisme) | OB1       | 0,719 | 0,882          | <0,001       | Valid      |
|   | OB2       |       | 0,824          | <0,001       | Valid      |
|   | OB3       |       | 0,876          | <0,001       | Valid      |
|   | OB4       |       | 0,808          | <0,001       | Valid      |
| <i>Whistleblowing</i><br><i>Channel</i> | WC1       | 0,650 | 0,801          | <0,001       | Valid      |
|   | WC2       |       | 0,881          | <0,001       | Valid      |
|   | WC3       |       | 0,893          | <0,001       | Valid      |
|   | WC4       |       | 0,757          | <0,001       | Valid      |
|   | WC5       |       | 0,679          | <0,001       | Valid      |

Sumber: Lampiran 9

Setelah dikeluarkannya indikator yang tidak valid, diketahui bahwa semua indikator yang tersisa lolos uji validitas konvergen yang ditampilkan pada Tabel 5.15. *Locus of control* internal memiliki indikator yang terlalu sedikit untuk mewakili variabel ini, yang mana hanya diwakili oleh tiga indikator kurang dari setengah indikator awal.

### 5.2.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai akar AVE dan korelasi variabel laten serta membandingkan nilai *cross loading* dan nilai *loading factor*. Hasil pengujian atas validitas diskriminan disajikan pada Tabel 5.16.

**Tabel 5.16**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan Tahap Pertama**

| Variabel                      | Indikator | Akar AVE | Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi) | Loading Factor | Cross Loading (Nilai Tertinggi) | Keterangan  |
|-------------------------------|-----------|----------|---|----------------|---------------------------------|-------------|
| <i>Locus of Control</i>       | LC1       | 0,582    | 0,326                                     | 0,174          | 0,244                           | Tidak Valid |
|                               | LC2       |          |   | 0,366          | 0,373                           | Tidak Valid |
|                               | LC3       |          |   | 0,240          | 0,417                           | Tidak Valid |
|                               | LC4       |          |   | 0,112          | 0,372                           | Tidak Valid |
|                               | LC5       |          |   | 0,625          | 0,247                           | Valid       |
|                               | LC6       |          |   | 0,797          | 0,183                           | Valid       |
|                               | LC7       |          |   | -0,398         | 0,377                           | Tidak Valid |
|                               | LC8       |          |   | 0,797          | 0,183                           | Valid       |
|                               | LC9       |          |   | 0,843          | 0,165                           | Valid       |
|                               | LC10      |          |   | 0,683          | 0,352                           | Valid       |
|                               | LC11      |          |   | -0,458         | 0,173                           | Tidak Valid |
|                               | LC12      |          |   | 0,686          | 0,166                           | Valid       |
|                               | LC13      |          |   | 0,802          | 0,181                           | Valid       |
|                               | LC14      |          |   | -0,235         | 0,200                           | Tidak Valid |
|                               | LC15      |          |   | 0,318          | 0,442                           | Tidak Valid |
|                               | LC16      |          |   | 0,837          | 0,182                           | Valid       |
| Orientasi Budaya              | OB1       | 0,762    | 0,326                                     | -0,776         | 0,296                           | Tidak Valid |
|                               | OB2       |          |   | -0,735         | 0,496                           | Tidak Valid |
|                               | OB3       |          |   | -0,840         | 0,096                           | Tidak Valid |
|                               | OB4       |          |   | -0,794         | 0,075                           | Tidak Valid |
|                               | OB5       |          |   | -0,385         | 0,176                           | Tidak Valid |
|                               | OB6       |          |   | 0,843          | 0,179                           | Valid       |
|                               | OB7       |          |   | 0,795          | 0,175                           | Valid       |
|                               | OB8       |          |   | 0,680          | 0,380                           | Valid       |
|                               | OB9       |          |   | 0,874          | 0,176                           | Valid       |
|                               | OB10      |          |   | 0,777          | 0,249                           | Valid       |
| <i>Whistleblowing Channel</i> | WC1       | 0,806    | 0,163                                     | 0,801          | 0,147                           | Valid       |
|                               | WC2       |          |   | 0,881          | 0,250                           | Valid       |
|                               | WC3       |          |   | 0,893          | 0,133                           | Valid       |
|                               | WC4       |          |   | 0,757          | 0,231                           | Valid       |
|                               | WC5       |          |   | 0,679          | 0,325                           | Valid       |

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji validitas diskriminan yang disajikan pada Tabel 5.16 menunjukkan hasil yang serupa dengan hasil uji validitas konvergen pada Tabel 5.12. Kedelapan indikator *locus of control* internal, yaitu LC1, LC2, LC3, LC4, LC7, LC11, LC14, dan LC15 serta kelima indikator orientasi budaya individualisme, yaitu OB1, OB2, OB3, OB4, dan OB5 tidak lolos uji validitas

diskriminan. Sama halnya dengan uji validitas konvergen, semua indikator yang tidak lolos akan dikeluarkan. Tabel 5.17 menampilkan hasil uji validitas diskriminan setelah indikator yang tidak lolos dikeluarkan dan Tabel 5.18 menampilkan hasil uji validitas diskriminan dari item indikator yang tidak lolos, yaitu indikator *locus of control* internal dan individualisme.

**Tabel 5.17**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan Tahap Kedua**

| Variabel                          | Indikator | Akar AVE | Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi) | Loading Factor | Cross Loading (Nilai Tertinggi) | Keterangan |
|-----------------------------------|-----------|----------|---|----------------|---------------------------------|------------|
| <i>Locus of Control</i> Eksternal | LC5       | 0,774    | 0,360                                     | 0,629          | 0,239                           | Valid      |
|                                   | LC6       |          |   | 0,825          | 0,127                           | Valid      |
|                                   | LC8       |          |   | 0,791          | 0,162                           | Valid      |
|                                   | LC9       |          |   | 0,852          | 0,116                           | Valid      |
|                                   | LC10      |          |   | 0,720          | 0,280                           | Valid      |
|                                   | LC12      |          |   | 0,698          | 0,113                           | Valid      |
|                                   | LC13      |          |   | 0,795          | 0,246                           | Valid      |
| Orientasi Budaya (Kolektivisme)   | OB6       | 0,839    | 0,360                                     | 0,914          | 0,224                           | Valid      |
|                                   | OB7       |          |   | 0,877          | 0,232                           | Valid      |
|                                   | OB8       |          |   | 0,768          | 0,233                           | Valid      |
|                                   | OB9       |          |   | 0,816          | 0,219                           | Valid      |
|                                   | OB10      |          |   | 0,810          | 0,189                           | Valid      |
| <i>Whistleblowing Channel</i>     | WC1       | 0,806    | 0,163                                     | 0,801          | 0,190                           | Valid      |
|                                   | WC2       |          |   | 0,881          | 0,249                           | Valid      |
|                                   | WC3       |          |   | 0,893          | 0,122                           | Valid      |
|                                   | WC4       |          |   | 0,757          | 0,234                           | Valid      |
|                                   | WC5       |          |   | 0,679          | 0,339                           | Valid      |

Sumber: Lampiran 7

Tabel 5.17 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator dari ketiga variabel, yaitu *locus of control* eksternal, orientasi budaya kolektivisme, dan *whistleblowing channel* telah lolos uji validitas diskriminan setelah dihapusnya indikator yang tidak valid.

**Tabel 5.18**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan Tahap Ketiga**

| Variabel                          | Indikator | Akar AVE | Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi) | Loading Factor | Cross Loading (Nilai Tertinggi) | Keterangan  |
|-----------------------------------|-----------|----------|---|----------------|---------------------------------|-------------|
| <i>Locus of Control Internal</i>  | LC1       | 0,568    | 0,162                                     | 0,390          | 0,148                           | Valid       |
|                                   | LC2       |          |   | 0,681          | 0,184                           | Valid       |
|                                   | LC3       |          |   | 0,749          | 0,198                           | Valid       |
|                                   | LC4       |          |   | 0,486          | 0,236                           | Valid       |
|                                   | LC7       |          |   | 0,393          | 0,540                           | Tidak Valid |
|                                   | LC11      |          |   | 0,508          | 0,384                           | Valid       |
|                                   | LC14      |          |   | 0,594          | 0,318                           | Valid       |
|                                   | LC15      |          |   | 0,636          | 0,235                           | Valid       |
| Orientasi Budaya (Individualisme) | OB1       | 0,779    | 0,061                                     | 0,866          | 0,249                           | Valid       |
|                                   | OB2       |          |   | 0,800          | 0,199                           | Valid       |
|                                   | OB3       |          |   | 0,882          | 0,140                           | Valid       |
|                                   | OB4       |          |   | 0,806          | 0,088                           | Valid       |
|                                   | OB5       |          |   | 0,465          | 0,277                           | Valid       |
| <i>Whistleblowing Channel</i>     | WC1       | 0,806    | 0,163                                     | 0,801          | 0,251                           | Valid       |
|                                   | WC2       |          |   | 0,881          | 0,275                           | Valid       |
|                                   | WC3       |          |   | 0,893          | 0,223                           | Valid       |
|                                   | WC4       |          |   | 0,757          | 0,313                           | Valid       |
|                                   | WC5       |          |   | 0,679          | 0,402                           | Valid       |

Sumber: Lampiran 8

Hasil uji validitas diskriminan dari *locus of control* internal, orientasi budaya individualisme, dan *whistleblowing channel* disajikan pada Tabel 5.18 di atas. Dari hasil uji di atas, diketahui bahwa terdapat satu indikator *locus of control* internal yang tidak lolos uji validitas diskriminan, yaitu LC7. Mengacu pada hasil uji validitas konvergen tahap ketiga yang ditampilkan pada Tabel 5.14, maka indikator *locus of control* internal yang lain, yaitu LC1, LC4, LC11, dan LC14 serta indikator orientasi budaya individualisme, yaitu OB5 juga dihapus dan tidak diikutsertakan pada uji validitas diskriminan tahap keempat. Hasil uji validitas diskriminan tahap keempat ditampilkan pada Tabel 5.19.

**Tabel 5.19**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan Tahap Keempat**

| Variabel                          | Indikator | Akar AVE | Korelasi Variabel Laten (Nilai Tertinggi) | Loading Factor | Cross Loading (Nilai Tertinggi) | Keterangan |
|-----------------------------------|-----------|----------|---|----------------|---------------------------------|------------|
| <i>Locus of Control</i> Internal  | LC2       | 0,818    | 0,228                                     | 0,856          | 0,134                           | Valid      |
|                                   | LC3       |          |   | 0,864          | 0,097                           | Valid      |
|                                   | LC15      |          |   | 0,726          | 0,226                           | Valid      |
| Orientasi Budaya (Individualisme) | OB1       | 0,848    | 0,081                                     | 0,882          | 0,231                           | Valid      |
|                                   | OB2       |          |   | 0,824          | 0,209                           | Valid      |
|                                   | OB3       |          |   | 0,876          | 0,152                           | Valid      |
|                                   | OB4       |          |   | 0,808          | 0,108                           | Valid      |
| <i>Whistleblowing Channel</i>     | WC1       | 0,806    | 0,228                                     | 0,801          | 0,282                           | Valid      |
|                                   | WC2       |          |   | 0,881          | 0,246                           | Valid      |
|                                   | WC3       |          |   | 0,893          | 0,168                           | Valid      |
|                                   | WC4       |          |   | 0,757          | 0,276                           | Valid      |
|                                   | WC5       |          |   | 0,679          | 0,342                           | Valid      |

Sumber: Lampiran 9

Tabel 5.19 menunjukkan bahwa pada uji validitas diskriminan tahap keempat seluruh item indikator *locus of control* internal, orientasi budaya individualisme, dan *whistleblowing channel* telah memenuhi validitas diskriminan.

### 5.2.1.3 Uji Validitas Konstruktif

Penelitian ini juga menggunakan variabel dengan tipe indikator formatif. Peneliti karenanya juga menguji validitas dari variabel-variabel dengan indikator formatif. Pengujian validitas konstruk formatif pada penelitian ini didasarkan atas nilai *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *p* (signifikansi). Hasil pengujian atas validitas konstruk formatif disajikan pada Tabel 5.20. Dari hasil pengujian konstruk formatif pada Tabel 5.20 diketahui bahwa seluruh variabel dengan indikator formatif, yaitu status manajerial, *personal cost*, keseriusan pelanggaran, status pelanggar, dan niat melakukan *whistleblowing* valid dan memenuhi kriteria yang ditentukan sebelumnya.

**Tabel 5.20**  
**Hasil Uji Validitas Konstruk Formatif**

| Variabel                      | Indikator | VIF   | Signifikansi (p) | Keterangan |
|-------------------------------|-----------|-------|------------------|------------|
| Status Manajerial             | SM1       | 1,095 | <0,001           | Valid      |
|                               | SM2       | 1,180 | <0,001           | Valid      |
|                               | SM3       | 1,126 | <0,001           | Valid      |
| Personal Cost                 | PC1       | 1,295 | <0,001           | Valid      |
|                               | PC2       | 1,377 | <0,001           | Valid      |
|                               | PC3       | 1,106 | <0,001           | Valid      |
| Keseriusan Pelanggaran        | KP1       | 1,714 | <0,001           | Valid      |
|                               | KP2       | 1,805 | <0,001           | Valid      |
|                               | KP3       | 1,548 | <0,001           | Valid      |
| Status Pelanggar              | SP1       | 2,084 | <0,001           | Valid      |
|                               | SP2       | 1,823 | <0,001           | Valid      |
|                               | SP3       | 1,361 | <0,001           | Valid      |
| Niat Melakukan Whistleblowing | NMW1      | 1,661 | <0,001           | Valid      |
|                               | NMW2      | 1,526 | <0,001           | Valid      |
|                               | NMW3      | 1,393 | <0,001           | Valid      |

Sumber: Lampiran 6

#### 5.2.1.4 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini didasarkan atas nilai *cronbach*

*Alpha* dan nilai *composite Reliability*.

**Tabel 5.21**  
**Hasil Uji Reliabilitas Tahap Pertama**

| No | Variabel                      | Cronbach Alpha | Composite Reliability | Keterangan     |
|----|-------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| 1  | Status Manajerial             | 0,513          | 0,755                 | Reliabel       |
| 2  | Locus of Control              | 0,773          | 0,784                 | Reliabel       |
| 3  | Personal Cost                 | 0,589          | 0,786                 | Reliabel       |
| 4  | Keseriusan Pelanggaran        | 0,791          | 0,878                 | Reliabel       |
| 5  | Status Pelanggar              | 0,768          | 0,867                 | Reliabel       |
| 6  | Orientasi Budaya              | -0,266         | 0,044                 | Tidak Reliabel |
| 7  | Whistleblowing Channel        | 0,862          | 0,902                 | Reliabel       |
| 8  | Niat Melakukan Whistleblowing | 0,748          | 0,856                 | Reliabel       |

Sumber: Lampiran 6

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 5.21 menunjukkan bahwa indikator variabel orientasi budaya tidak memenuhi reliabilitas yang ditentukan. Mengacu pada hasil uji validitas konvergen pada Tabel 5.12 dan hasil uji validitas



diskriminan pada Tabel 5.16 setengah dari indikator variabel *locus of control* dan orientasi budaya akan dihapus sebelum akhirnya akan diuji kembali reliabilitasnya. Tabel 5.22 menampilkan hasil uji reliabilitas setelah dihapusnya indikator yang tidak memenuhi syarat validitas konvergen dan diskriminan.

**Tabel 5.22**  
**Hasil Uji Reliabilitas Tahap Kedua**

| No | Variabel                             | <i>Cronbach Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|----|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------|
| 1  | Status Manajerial                    | 0,513                 | 0,755                        | Reliabel   |
| 2  | <i>Locus of Control</i> Eksternal    | 0,902                 | 0,922                        | Reliabel   |
| 3  | <i>Personal Cost</i>                 | 0,589                 | 0,786                        | Reliabel   |
| 4  | Keseriusan Pelanggaran               | 0,791                 | 0,878                        | Reliabel   |
| 5  | Status Pelanggar                     | 0,768                 | 0,867                        | Reliabel   |
| 6  | Orientasi Budaya (Kolektivisme)      | 0,894                 | 0,922                        | Reliabel   |
| 7  | <i>Whistleblowing Channel</i>        | 0,862                 | 0,902                        | Reliabel   |
| 8  | Niat Melakukan <i>Whistleblowing</i> | 0,748                 | 0,856                        | Reliabel   |

Sumber: Lampiran 7

Tabel 5.22 menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat uji reliabilitas. Nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* pada variabel *locus of control* dan orientasi budaya naik setelah dikeluarkannya indikator yang tidak valid. Peneliti melakukan uji reliabilitas kembali untuk indikator yang telah dihapus dan mewakili dimensi internal dan dimensi individualisme dari kedua variabel tersebut.

**Tabel 5.23**  
**Hasil Uji Reliabilitas Tahap Ketiga**

| No | Variabel                             | <i>Cronbach Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|----|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------|
| 1  | Status Manajerial                    | 0,513                 | 0,755                        | Reliabel   |
| 2  | <i>Locus of Control</i> Internal     | 0,686                 | 0,784                        | Reliabel   |
| 3  | <i>Personal Cost</i>                 | 0,589                 | 0,786                        | Reliabel   |
| 4  | Keseriusan Pelanggaran               | 0,791                 | 0,878                        | Reliabel   |
| 5  | Status Pelanggar                     | 0,768                 | 0,867                        | Reliabel   |
| 6  | Orientasi Budaya (Individualisme)    | 0,826                 | 0,881                        | Reliabel   |
| 7  | <i>Whistleblowing Channel</i>        | 0,862                 | 0,902                        | Reliabel   |
| 8  | Niat Melakukan <i>Whistleblowing</i> | 0,748                 | 0,856                        | Reliabel   |

Sumber: Lampiran 8

Tabel 5.23 menyajikan hasil uji reliabilitas dari variabel *locus of control* internal dan orientasi budaya individualisme. Seluruh variabel yang diuji reliabilitasnya pada tahap ketiga ini telah memenuhi syarat dan dinyatakan reliabel. Variabel *locus of control* internal dan orientasi budaya individualisme masih memiliki indikator yang belum memenuhi validitas konvergen maupun validitas diskriminan walaupun kedua variabel ini telah memenuhi syarat reliabilitas. Indikator dari kedua variabel yang tidak valid kemudian dihapus dan dilakukan uji reliabilitas kembali yang disajikan pada Tabel 5.24.

**Tabel 5.24**  
**Hasil Uji Reliabilitas Tahap Keempat**

| No | Variabel                             | <i>Cronbach Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|----|--------------------------------------|-----------------------|------------------------------|------------|
| 1  | Status Manajerial                    | 0,513                 | 0,755                        | Reliabel   |
| 2  | <i>Locus of Control</i> Internal     | 0,749                 | 0,857                        | Reliabel   |
| 3  | <i>Personal Cost</i>                 | 0,589                 | 0,786                        | Reliabel   |
| 4  | Keseriusan Pelanggaran               | 0,791                 | 0,878                        | Reliabel   |
| 5  | Status Pelanggar                     | 0,768                 | 0,867                        | Reliabel   |
| 6  | Orientasi Budaya (Individualisme)    | 0,869                 | 0,922                        | Reliabel   |
| 7  | <i>Whistleblowing Channel</i>        | 0,862                 | 0,902                        | Reliabel   |
| 8  | Niat Melakukan <i>Whistleblowing</i> | 0,748                 | 0,856                        | Reliabel   |

Sumber: Lampiran 9

Hasil dari uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 5.24 menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas. Setelah dihapuskannya item indikator yang tidak memenuhi validitas konvergen dan validitas diskriminan, terjadi peningkatan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* pada variabel *locus of control* internal dan orientasi budaya individualisme.

### 5.2.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Terdapat dua model struktural (*inner model*) yang akan diuji pada penelitian ini. Model pertama (1) merupakan model struktural yang berisi variabel *locus of control* eksternal dan orientasi budaya kolektivisme baik sebelum dan setelah moderasi. Model kedua (2) merupakan model struktural yang berisi variabel *locus of control* internal dan orientasi budaya individualisme baik sebelum dan setelah moderasi. Model struktural (*inner model*) pada penelitian diuji dengan melihat tiga aspek, yaitu *R square*, *Q square*, dan *effect size*. Hasil dari pengujian model struktural disajikan pada Tabel 5.25 dan Tabel 5.26.

**Tabel 5.25**  
**Hasil Uji *Inner Model* (*R Square* dan *Q Square*)**

| No | Model Struktural   | R Square | Q Square |
|----|--------------------|----------|----------|
| 1  | Model 1            | 0,331    | 0,368    |
| 2  | Model 2            | 0,332    | 0,353    |
| 3  | Model 1 (Moderasi) | 0,204    | 0,413    |
| 4  | Model 2 (Moderasi) | 0,348    | 0,425    |

Sumber: Lampiran 10

Hasil uji *inner model* (*R square* dan *Q square*) yang terlihat pada Tabel 5.25 menunjukkan bahwa model 1 (sebelum moderasi) memiliki nilai *R square* sebesar 0,331. Hal ini menunjukkan bahwa variabel eksogen status manajerial, *locus of control* eksternal, *personal cost*, keseriusan pelanggaran, status pelanggar dan orientasi budaya kolektivisme mampu menjelaskan variabel endogen niat melakukan *whistleblowing* sebesar 33,1%, sedangkan 66,9% variabel niat melakukan *whistleblowing* dijelaskan oleh variabel laten eksogen lain di luar enam variabel sebelumnya.

Pada model 2 (sebelum moderasi) diketahui bahwa variabel niat melakukan *whistleblowing* dijelaskan oleh variabel eksogen lain di luar model penelitian sebesar 66,8%, karena variabel eksogen status manajerial, *locus of control* internal, *personal cost*, keseriusan pelanggaran, status pelanggar dan

orientasi budaya individualisme hanya mampu menjelaskan variabel endogen niat melakukan *whistleblowing* sebesar 33,2%. Variabel endogen niat melakukan *whistleblowing* mampu dijelaskan sebesar 20,4% oleh variabel eksogen status manajerial, *locus of control* eksternal, *personal cost*, keseriusan pelanggaran, status pelanggar dan orientasi budaya kolektivisme yang dimoderasi variabel *whistleblowing channel* pada model 1 (sebelum moderasi). Implikasinya, variabel endogen niat melakukan *whistleblowing* dijelaskan oleh variabel laten lain di luar variabel eksogen dalam model penelitian sebesar 79,6%.

Nilai *R square* pada model 1 dengan moderasi merupakan nilai *R square* terendah. Model 2 setelah moderasi memiliki nilai *R square* sebesar 0,348 yang merupakan nilai *R square* tertinggi. Variabel status manajerial, *locus of control* internal, *personal cost*, keseriusan pelanggaran, status pelanggar dan orientasi budaya individualisme yang dimoderasi variabel *whistleblowing channel* mampu menjelaskan variabel niat melakukan *whistleblowing* sebesar 34,8%, sedangkan sisanya sebesar 65,2% dijelaskan oleh variabel eksogen lain. Kedua model struktural, yaitu model 1 (sebelum dan setelah moderasi) dan model 2 (sebelum dan setelah moderasi) memiliki nilai *Q square* di atas nol. Nilai *Q square* kedua model secara berturut-turut sebesar 0,368; 0,353; 0,413; dan 0,425. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural pada penelitian ini memiliki validitas prediktif yang baik sesuai dengan pernyataan Sholihin dan Ratmono (2013:72-73).

**Tabel 5.26**  
**Hasil Uji Inner Model (Effect Size)**

| No | Uraian | Model Struktural<br>(Nilai Effect Size) |                  |                  |                  |
|----|--------|---|------------------|------------------|------------------|
|    |        | Model 1                                 |                  | Model 2          |                  |
|    |        | Sebelum Moderasi                        | Setelah Moderasi | Sebelum Moderasi | Setelah Moderasi |
| 1. | SM→NMW | 0,157                                   | 0,157            | 0,186            | 0,180            |
| 2. | LC→NMW | 0,015                                   | 0,008            | 0,035            | 0,039            |
| 3. | PC→NMW | 0,007                                   | 0,006            | 0,008            | 0,002            |
| 4. | KP→NMW | 0,087                                   | 0,068            | 0,069            | 0,048            |
| 5. | SP→NMW | 0,014                                   | 0,019            | 0,027            | 0,033            |
| 6. | OB→NMW | 0,096                                   | 0,081            | 0,022            | 0,016            |

Sumber: Lampiran 10

Nilai *effect size* untuk model penelitian disajikan pada Tabel 5.26. Tabel tersebut menunjukkan bahwa hanya variabel status manajerial yang memiliki pengaruh moderat terhadap niat melakukan *whistleblowing* (SM→NMW) jika dilihat dari pandangan praktis (*practical point of view*) (Sholohin dan Ratmono, 2013:64). Hal tersebut berlaku pada model 1 dan 2 baik sebelum dan setelah moderasi, sedangkan sisanya memiliki pengaruh yang lemah dari pandangan praktis karena memiliki nilai *effect size* berkisar pada 0,02.

### 5.3 Pengujian Hipotesis

Untuk melakukan pengujian hipotesis peneliti menggunakan analisis algoritma PLS *Regression Warp3* dengan metode *resampling Stable3*. Peneliti memilih *Stable3* karena metode *resampling* ini memiliki estimasi *standard errors* (Kock, 2015:25) dan menghasilkan nilai *p* (Kock, 2015:27) dengan presisi terbaik dibandingkan metode *resampling* yang lain. Terdapat dua model yang hipotesisnya diuji, yaitu model 1 (*locus of control* eksternal dan orientasi budaya kolektivisme) dan model 2 (*locus of control* internal dan orientasi budaya

individualisme). Pengujian hipotesis pada penelitian ini dibagi menjadi dua tahap, yaitu tahap pengujian hipotesis tanpa moderasi dan dengan efek moderasi.

Pengujian hipotesis untuk variabel *locus of control* dan orientasi budaya tidak menggunakan arah (konsekuensi *two-tailed*), sedangkan untuk variabel yang lain menggunakan arah (konsekuensi *one-tailed*). Nilai *p* untuk variabel dengan konsekuensi *two-tailed* akan dikali dua, karena WarpPLS 5 merupakan alat bantu statistik yang menghasilkan nilai *p one-tailed* (Kock, 2015:25,54). Untuk pengujian hipotesis dengan efek moderasi tidak digunakan arah (konsekuensi *two-tailed*). Pengujian hipotesis tahap pertama atas model 1 dan model 2 yang ditampilkan pada Tabel 5.27. Didapatkan hasil yang berbeda atas pengujian hipotesis untuk variabel eksogen yang sama, yaitu *locus of control* (H2) dan orientasi budaya (H6). Terjadinya perbedaan hasil pengujian hipotesis pada kedua model (model 1 dan model 2) untuk variabel eksogen yang sama kemungkinan disebabkan oleh pemisahan pengujian hipotesis untuk variabel *locus of control* dan orientasi budaya yang notabene memiliki dua dimensi yang berbeda.

**Tabel 5.27**  
**Hasil Uji Hipotesis Tahap Pertama (Tanpa Moderasi)**

| Hipotesis | Uraian | Nilai Koefisien |         | Nilai <i>p</i> |         | Kesimpulan |          |
|-----------|--------|-----------------|---------|----------------|---------|------------|----------|
|           |        | Model 1         | Model 2 | Model 1        | Model 2 | Model 1    | Model 2  |
| H1        | SM→NMW | 0,362           | 0,429   | <0,001*        | <0,001* | Diterima   | Diterima |
| H2        | LC→NMW | 0,079           | -0,198  | 0,356**        | 0,018** | Ditolak    | Diterima |
| H3        | PC→NMW | -0,045          | -0,046  | 0,303*         | 0,297*  | Ditolak    | Ditolak  |
| H4        | KP→NMW | 0,287           | 0,229   | <0,001*        | 0,003*  | Diterima   | Diterima |
| H5        | SP→NMW | -0,061          | -0,116  | 0,239*         | 0,087*  | Ditolak    | Ditolak  |
| H6        | OB→NMW | 0,288           | -0,147  | <0,002**       | 0,082** | Diterima   | Ditolak  |

\* = *one-tailed*

\*\* = *two-tailed*

Sumber: Lampiran 11

Hasil pengujian hipotesis tanpa moderasi untuk model 1 dan model 2 yang ditampilkan pada Tabel 5.27 menunjukkan bahwa terdapat tiga hipotesis yang diterima untuk model 1. Pada model 1, H1, H4, dan H6 diterima karena memiliki arah sesuai dengan yang dihipotesiskan (untuk variabel dengan arah penelitian) serta nilai  $p$  yang signifikan di bawah 0,05. Persamaan penelitian untuk model 1 tanpa moderasi adalah sebagai berikut:

$$NMW = 0,362 SM + 0,287 KP + 0,288 OBK + \zeta$$

Pengujian hipotesis pada model 2 menunjukkan bahwa dari enam hipotesis terdapat tiga hipotesis yang diterima karena didukung secara empiris. H3, H5, dan H6 merupakan hipotesis yang tidak didukung secara empiris karena nilai  $p$ -nya lebih besar dari 0,05. Hipotesis yang lain, yaitu H1, H2, dan H4 didukung secara empiris karena memiliki nilai  $p$  di bawah 0,05 dan arahnya sesuai dengan yang dihipotesiskan di awal (untuk variabel dengan arah penelitian). Persamaan penelitian untuk model 2 tanpa moderasi adalah sebagai berikut:

$$NMW = 0,429 SM - 0,198 LCI + 0,229 KP + \zeta$$

**Tabel 5.28**  
**Hasil Uji Hipotesis Tahap Kedua (Efek Moderasi Model 1)**

| Hipotesis | Uraian    | Nilai Koefisien  |                  | Nilai $p$<br>( <i>two-tailed</i> ) |                  | Kesimpulan |
|-----------|-----------|------------------|------------------|------------------------------------|------------------|------------|
|           |           | Sebelum Moderasi | Setelah Moderasi | Sebelum Moderasi                   | Setelah Moderasi |            |
| H7a       | PC*WC→NMW | -0,045           | -0,043           | 0,303                              | 0,620            | Ditolak    |
| H7b       | KP*WC→NMW | 0,287            | 0,167            | <0,001                             | 0,048            | Diterima   |
| H7c       | SP*WC→NMW | -0,061           | 0,039            | 0,239                              | 0,648            | Ditolak    |

Sumber: Lampiran 11

Hasil dari pengujian moderasi atas model 1 yang ditampilkan pada Tabel 5.28 menunjukkan bahwa dari tiga interaksi, yaitu *personal cost* dan *whistleblowing channel* (PC\*WC), keseriusan pelanggaran dan *whistleblowing*

*channel* (KP\*WC), serta status pelanggar dan *whistleblowing channel* (SP\*WC), hanya interaksi KP\*WC yang signifikan. Artinya pengaruh keseriusan pelanggaran terhadap niat melakukan dimoderasi oleh *whistleblowing channel*, sedangkan dua interaksi yang lain tidak signifikan karena nilai *p*-nya lebih dari 0,05 (5%). Persamaan penelitian untuk model 1 dengan moderasi adalah sebagai berikut:

$$NMW = 0,363 SM + 0,224 KP + 0,167 KP*WC - 0,240 OBK + \zeta$$

**Tabel 5.29**  
**Hasil Uji Hipotesis Tahap Kedua (Efek Moderasi Model 2)**

| Hipotesis | Uraian    | Nilai Koefisien  |                  | Nilai <i>p</i><br>(two-tailed) |                  | Kesimpulan |
|-----------|-----------|------------------|------------------|--------------------------------|------------------|------------|
|           |           | Sebelum Moderasi | Setelah Moderasi | Sebelum Moderasi               | Setelah Moderasi |            |
| H7a       | PC*WC→NMW | -0,046           | -0,132           | 0,297                          | 0,120            | Ditolak    |
| H7b       | KP*WC→NMW | 0,229            | 0,116            | 0,003                          | 0,174            | Ditolak    |
| H7c       | SP*WC→NMW | -0,116           | 0,108            | 0,087                          | 0,206            | Ditolak    |

Sumber: Lampiran 11

Tabel 5.29 yang menyajikan pengujian moderasi untuk model 2 menunjukkan bahwa dari tiga interaksi, yaitu *personal cost* dan *whistleblowing channel* (PC\*WC), keseriusan pelanggaran dan *whistleblowing channel* (KP\*WC), serta status pelanggar dan *whistleblowing channel* (SP\*WC) tidak ada satupun yang signifikan. Nilai *p* untuk ketiga jenis interaksi berada di angka di atas 0,05 (5%), sehingga ketiga hipotesis moderasi (H7a, b, dan c) ditolak. Persamaan penelitian untuk model 2 tanpa moderasi adalah sebagai berikut:

$$NMW = 0,416 SM - 0,217 LCI + 0,160 KP - 0,141 SP + \zeta$$

Peneliti selanjutnya menguji pengaruh variabel moderasi, yaitu *whistleblowing channel* terhadap niat melakukan *whistleblowing* untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh pada efek utama (pengaruh variabel moderasi terhadap variabel endogen/persamaan 2). Tabel 5.30 menyajikan



beberapa jenis variabel moderasi yang muncul pada penelitian ini setelah dilakukan pengujian secara empiris. Diketahui bahwa *whistleblowing channel* pada penelitian ini merupakan variabel moderasi dengan jenis “Prediktor”, “Pure”, dan “Homologizer”.

**Tabel 5.30**  
**Klasifikasi Moderasi Penelitian**

| Model   | Uraian | Nilai $p$ | Uraian (Efek Moderasi) | Nilai $p$ Efek Moderasi | Jenis Variabel Moderasi |
|---------|--------|-----------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Model 1 | WC→NMW | 0,122**   | PC*WC→NMW              | 0,620**                 | Homologizer             |
|         |        |           | KP*WC→NMW              | 0,048*                  | Pure                    |
|         |        |           | SP*WC→NMW              | 0,648**                 | Homologizer             |
| Model 2 | WC→NMW | 0,025*    | PC*WC→NMW              | 0,120**                 | Prediktor               |
|         |        |           | KP*WC→NMW              | 0,174**                 | Prediktor               |
|         |        |           | SP*WC→NMW              | 0,206**                 | Prediktor               |

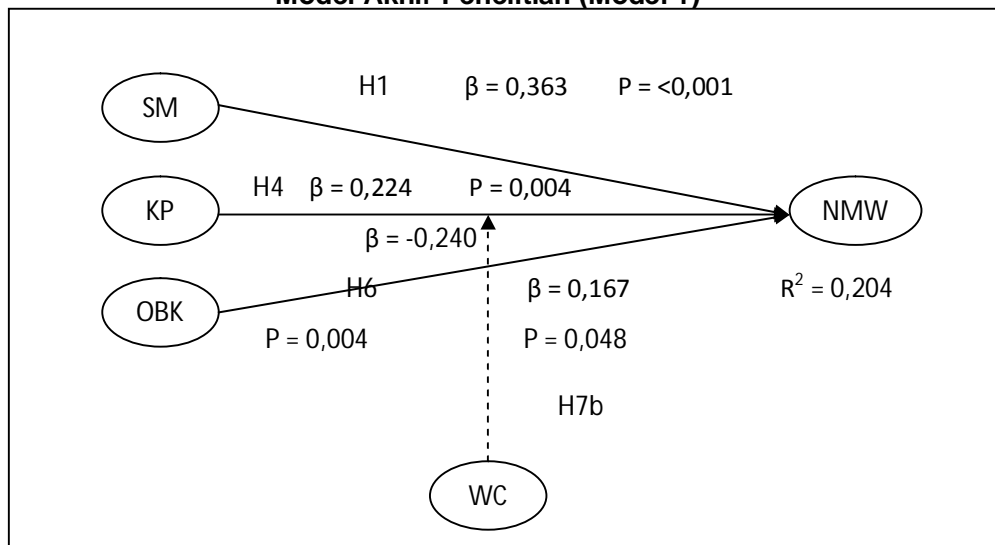
\* = Signifikansi kurang atau sama dengan 0,05 (5%)

\*\* = Signifikansi lebih dari 0,05 (5%)

Sumber: Lampiran 11 dan 12

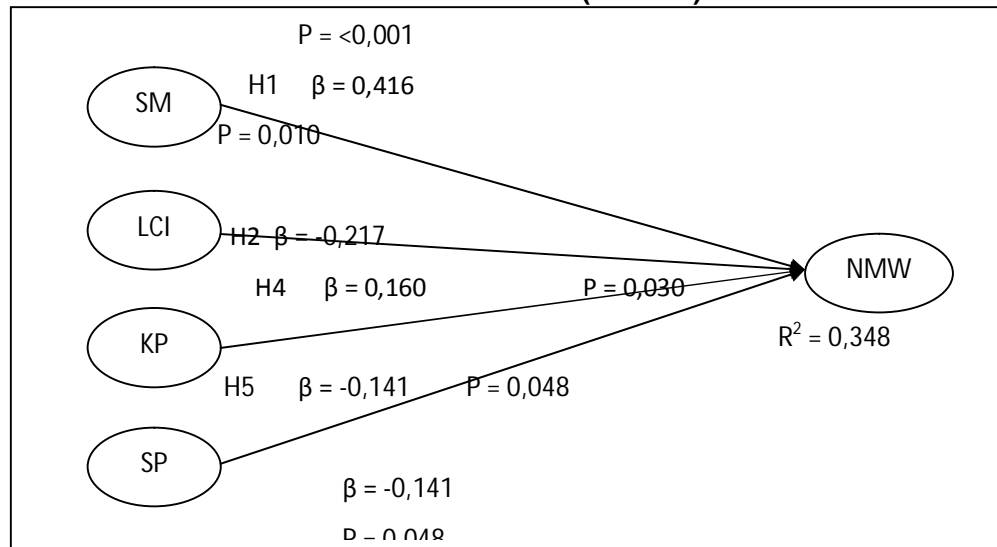
Setelah dilakukan pengujian dua tahap, yaitu pengujian sebelum dan setelah moderasi untuk model 1 dan model 2 didapatkan model akhir penelitian untuk model 1 dan 2 yang digambarkan pada Gambar 5.1 dan Gambar 5.2.

**Gambar 5.1**  
**Model Akhir Penelitian (Model 1)**



Sumber: Lampiran 1

**Gambar 5.2**  
**Model Akhir Penelitian (Model 2)**



Sumber: Lampiran 11

## 5.4 Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

### 5.4.1 Pengaruh Status Manajerial Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing*

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa status manajerial memiliki pengaruh signifikan pada niat individu untuk melakukan *whistleblowing*. Nilai koefisien pada pengujian hipotesis ini menunjukkan nilai yang positif pada kedua model (model 1 dan model 2). Artinya semakin tinggi status manajerial atau jabatan individu, semakin besar pula kemungkinan individu tersebut untuk melakukan *whistleblowing*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Keenan (1990) dan Keenan (2002a) yang juga memberikan bukti empiris bahwa individu dengan jabatan yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk melakukan *whistleblowing*. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Keenan (2000), Miceli dan Near (1984), dan Septianti (2013) yang tidak menemukan bukti empiris adanya pengaruh status manajerial terhadap niat melakukan *whistleblowing*.

Hasil penelitian ini memberi dukungan atas teori kekuasaan yang menyatakan bahwa individu dengan kekuasaan (*power*) yang besar akan memiliki diskresi yang lebih besar untuk mengaplikasikan kekuasaan yang dia miliki, dalam hal ini salah satu bentuk diskresi kekuasaan tersebut adalah *whistleblowing*. Individu dengan status manajerial yang tinggi dapat meyakinkan individu lain dalam organisasinya dengan kekuasaan dan pengaruh yang dia miliki bahwa *whistleblowing* yang akan atau telah dia lakukan memiliki dampak yang baik bagi organisasi. Implikasinya individu ini dapat menghentikan *fraud* atau *wrongdoing* tanpa takut atas retaliasi yang mungkin akan dia dapatkan karena dia yakin bahwa semua bentuk dampak buruk dapat dia atasi. Hal ini membuktikan bahwa individu dengan jabatan yang tinggi memiliki imunitas yang lebih tinggi atas konsekuensi negatif dari *whistleblowing* yang mungkin akan mereka lakukan.

Bukti empiris pada H1 juga memberikan dukungan bagi teori perilaku prososial. Hal ini membuktikan bahwa *whistleblowing* merupakan perilaku prososial, karena pengamat *fraud* atau *wrongdoing* (*whistleblower*) memerhatikan status manajerial atau jabatan yang mereka duduki sebelum melakukan *whistleblowing*. Perilaku prososial memang membuat individu ingin berkontribusi kepada masyarakat secara luas, namun mereka akan mempertimbangkan apakah dengan jabatan yang mereka duduki mereka mampu melindungi dirinya dari dampak buruk *whistleblowing* yang akan mereka lakukan. Artinya *whistleblowing* bukan merupakan tindakan altruistik individu. Penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen menganggap bahwa mereka akan lebih mungkin untuk melakukan *whistleblowing* jika mereka memiliki jabatan (status manajerial) yang tinggi.

#### **5.4.2 Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing***

Variabel *locus of control* pada penelitian ini diteliti secara terpisah berdasarkan dimensinya. Model 1 menyajikan hasil pengujian empiris atas *locus of control* eksternal terhadap niat melakukan *whistleblowing*, sedangkan model 2 menampilkan hasil pengujian empiris atas *locus of control* internal terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Pada pengembangan hipotesis dipaparkan bahwa individu dengan *locus of control* internal memiliki kecenderungan untuk melakukan *whistleblowing*, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal sebaliknya. Hasil penelitian untuk model 1 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh *locus of control* eksternal terhadap niat individu untuk melakukan *whistleblowing*. Model 2 yang telah diuji hipotesisnya menunjukkan bahwa individu dengan *locus of control* internal berpengaruh negatif terhadap niat melakukan *whistleblowing*.

Hasil pengujian hipotesis pada model pertama selaras dengan pengembangan teori *locus of control* yang menyatakan bahwa individu dengan *locus of control* eksternal cenderung tidak akan melakukan *whistleblowing*. Hal ini dikarenakan *locus of control* merupakan variabel yang menjelaskan mengenai persepsi kontrol individu. Artinya individu dengan persepsi kontrol eksternal melihat bahwa dia tidak memiliki kendali atas hal-hal yang berada di luar dirinya. Implikasinya orang dengan tipe persepsi kontrol eksternal melihat bahwa *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi pada organisasinya berada di luar kendalinya dan memilih untuk tidak melakukan *whistleblowing*.

Model kedua memberikan bukti empiris bahwa individu dengan *locus of control* internal memiliki pengaruh negatif pada niatnya untuk melakukan *whistleblowing*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Ahmad (2011),

Chiu (2003), Ghani *et al.* (2011), dan Septianti (2013). Penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris bahwa *locus of control* internal berpengaruh positif atau tidak berpengaruh terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Penelitian Chiu (2003) menemukan adanya pengaruh positif, sedangkan Ahmad (2011), Ghani *et al.* (2011), dan Septianti (2013) memberikan bukti empiris tidak adanya pengaruh *locus of control* internal terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Penelitian Ahmad (2011), Chiu (2003), dan Septianti (2013) meneliti variabel ini dengan menggabungkan indikator *locus of control* internal dan eksternal secara bersamaan, sedangkan Ghani *et al.* (2011) fokus pada dimensi *locus of control* internal. Hasil penelitian ini dinilai kontras dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Peneliti mencoba menelaah perbedaan hasil penelitian ini dengan terlebih dahulu membandingkan responden penelitian terdahulu dan penelitian saat ini. Penelitian Chiu (2003) dan Ghani *et al.* (2011) menjadikan manajer dan profesional di Cina serta penyelia pada perusahaan manufaktur di Malaysia. Penelitian Chiu (2003) memberikan bukti empiris pengaruh positif *locus of control* internal karena pengalaman dan pengetahuan dari respondennya. Penelitian Ghani *et al.* (2011) memberikan hasil yang tidak berpengaruh sebab budaya kolektif yang dimiliki oleh warga negara Malaysia. Penelitian Ahmad (2011) dan Septianti (2013) menemukan tidak adanya pengaruh karena variabel *locus of control* diukur dengan enam belas indikator *locus of control* internal dan eksternal secara bersamaan yang dapat menyebabkan terjadinya bias hasil penelitian. Penelitian saat ini memberdayakan pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang direpresentasikan oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara dan Kepanjen.

Individu sebelum melakukan *whistleblowing* perlu memperhatikan dengan seksama situasi dan kondisi di sekitarnya. Pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen dalam hal ini perlu memperhatikan sistem *whistleblowing* Direktorat Jenderal Pajak secara mendalam. Sistem *whistleblowing* yang diterapkan pada instansi ini mengharuskan adanya bukti awal yang dapat digunakan untuk memutuskan apakah sebuah pengaduan atas terjadinya *fraud* atau *wrongdoing* akan ditindaklanjuti atau tidak. Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 22/PJ/2011 tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing*) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak merupakan pedoman atau acuan bagi pegawai di lingkungan instansi ini sebagai bahan pertimbangan sebelum melakukan *whistleblowing*.

Peraturan tersebut tidak menjelaskan secara rinci seberapa signifikan bukti awal yang dibutuhkan dan bukti seperti apa yang kira-kira dapat dinyatakan pantas sebagai bukti indikasi terjadinya *fraud* atau *wrongdoing*. Bentuk tindak lanjut dari Direktorat Jenderal Pajak juga hanya eksplisit menjelaskan tentang jenis pelanggaran disiplin dan/atau kode etik seperti yang tercantum pada pasal 5 ayat 3. Individu dengan *locus of control* internal merupakan individu yang mempersepsikan bahwa kontrol kehidupannya berada pada dirinya sendiri, baik itu hadiah, bala atau hasil. Individu semacam ini menganggap bahwa dirinya memiliki tanggung jawab atas tindakan yang diambil. Konsekuensinya, individu ini memiliki tingkat kesadaran yang lebih besar atas apa yang akan dia lakukan dan memiliki tingkat konservatisme yang lebih tinggi dalam melakukan sesuatu.

Peraturan mengenai *whistleblowing* yang diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak sudah bagus, namun terdapat beberapa hal seperti di atas yang kurang dielaborasi sehingga terdapat celah pertanyaan apakah suatu pelaporan

akan ditindaklanjuti atau tidak. Terdapat pula kemungkinan bahwa dampak buruk pelaporan (*whistleblowing*) yang dilakukan akan kembali kepada pelapor (*whistleblower*) jika bukti yang diberikan kurang atau terdapat indikasi fitnah dalam pelaporannya. Individu dengan karakteristik *locus of control* internal yang tinggi karenanya memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk tidak melakukan *whistleblowing*. Secara umum, semakin tinggi karakteristik *locus of control* internal pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk tidak melakukan *whistleblowing* walaupun mereka menemukan atau melihat adanya *fraud* atau *wrongdoing*.

#### **5.4.3 Pengaruh *Personal Cost* Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa *personal cost* tidak memengaruhi niat melakukan *whistleblowing*, baik untuk model 1 ataupun model 2. Artinya calon *whistleblower* tidak mempertimbangkan *personal cost* yang akan dialami sebelum melakukan *whistleblowing*. Bukti empiris yang diberikan tidak mendukung bukti empiris dari penelitian Ayers dan Kaplan (2005), Cassematis dan Wortley (2013), Cho dan Song (2015), Keenan (1990), Keenan (2002a), Mesmer-Magnus dan Viswesvaran (2005), Miceli dan Near (1984), dan Tavakoli *et al.* (2003). Hasil penelitian ini sebaliknya sejalan dengan hasil penelitian Keenan (2000), Keenan (2002b), Keenan (2007), Park *et al.* (2005), Septianti (2013), dan Winardi (2013).

Penelitian Keenan (2000), Keenan (2002b), dan Keenan (2007) menjadikan manajer tingkat atas dan eksekutif perusahaan lintas negara sebagai responden penelitiannya. Implikasinya responden penelitian mereka tidak memperhitungkan *personal cost* sebagai sesuatu yang perlu dipertimbangkan

terlebih dahulu sebelum melakukan *whistleblowing*. Hal ini dikarenakan individu yang mereka teliti memiliki status manajerial yang tinggi yang cenderung dapat menghalau semua atau sebagian besar *personal cost* atau tindakan retaliasi yang nantinya akan ditujukan pada mereka. Penelitian Park *et al.* (2005), Septianti (2013), dan Winardi (2013) sebaliknya menjadikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau individu yang bekerja pada kementerian suatu negara sebagai responden penelitiannya. Responden penelitian yang dipilih oleh Park *et al.* (2005), Septianti (2013), dan Winardi (2013) memiliki kesamaan dengan responden penelitian saat ini.

Ketiga penelitian sebelumnya dan penelitian saat ini memiliki responden dengan karakteristik pekerjaan yang serupa serta menghasilkan temuan empiris yang sama, yaitu *personal cost* tidak memengaruhi niat melakukan *whistleblowing*. Peneliti memiliki beberapa asumsi mengenai hal yang menyebabkan temuan empiris tidak berpengaruhnya *personal cost* terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Penelitian Septianti (2013), Winardi (2013) dan penelitian saat ini dilakukan di Indonesia, sedangkan Park *et al.* (2005) dilakukan di Korea Selatan. Kedua negara tersebut memiliki tingkat persepsi korupsi yang tinggi dan dinyatakan sebagai negara yang korup. Responden penelitian merupakan pegawai sipil yang bekerja di sektor publik yang notabene merupakan sektor penyumbang terbesar bagi korupsi, karena itu responden penelitian sudah menganggap bahwa *personal cost* merupakan keniscayaan atau sesuatu yang pasti mereka dapatkan jika melakukan *whistleblowing*. Artinya mereka tidak perlu mempertimbangkan *personal cost* karena mereka pasti akan mendapatkan *personal cost* sebagai konsekuensi atas pelaporan (*whistleblowing*) yang dilakukakan.



Penelitian Park *et al.* (2005) sebelumnya secara tidak langsung membantah asumsi di atas melalui tambahan bukti empiris yang dia temukan. Berbeda dengan penelitian Septianti (2013) dan Winardi (2013), penelitian Park *et al.* (2005) tidak hanya meneliti niat individu untuk melakukan *whistleblowing* internal dan eksternal tetapi juga meneliti niat individu untuk diam (tidak melakukan *whistleblowing*). Temuan ini menunjukkan bahwa *personal cost* berpengaruh positif terhadap niat individu untuk diam (tidak melakukan *whistleblowing*). Atas dasar temuan empiris ini peneliti membangun asumsi lain sebagai suplemen asumsi sebelumnya. *Personal cost* pada asumsi sebelumnya dianggap sebagai sesuatu yang pasti akan diterima oleh calon *whistleblower* jika melakukan *whistleblowing*, karena itu calon *whistleblower* akan lebih memilih untuk diam dibandingkan melakukan *whistleblowing*.

Konsekuensinya *personal cost* bukan merupakan hal yang mereka pertimbangkan untuk melakukan *whistleblowing* karena dari awal mereka tidak akan melakukan *whistleblowing* (diam) walaupun mereka merupakan saksi atas suatu *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi di organisasinya. Responden penelitian saat ini yang merupakan pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen juga tidak mempertimbangkan *personal cost* sebagai suatu pertimbangan sebelum melakukan *whistleblowing* karena mungkin dari awal mereka akan memilih untuk diam. Peneliti beranggapan bahwa mungkin terdapat aspek lain yang menjelaskan mengapa responden penelitian saat ini tidak menganggap *personal cost* sebagai sesuatu yang perlu dipertimbangkan. Sistem *whistleblowing* yang diimplementasikan di Direktorat Jenderal Pajak memberikan hak-hak kepada *whistleblower* yang memungkinkan mereka untuk menganggap bahwa *personal cost* bukan merupakan sesuatu yang signifikan.

Sistem *whistleblowing* instansi ini sebagaimana dijelaskan pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 22/PJ/2011 memberikan calon *whistleblower* beberapa penawaran yang menguntungkan yang berwujud hak, perlindungan, dan penghargaan. Hak yang diberikan kepada *whistleblower* dijelaskan pada Bab V Pasal 10, 11, 12. Secara umum, *whistleblower* mendapatkan perlindungan dari tindak balas dendam (retaliasi), pemindahtugasan/mutasi, serta bantuan hukum. Perlindungan dan penghargaan secara rinci dijelaskan pada Bab VI Pasal 13, 14, dan 15. *Whistleblower* dapat meminta perlindungan kepada Direktorat Jenderal Pajak dan Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK). *Whistleblower* juga bisa mendapatkan beberapa penghargaan, seperti (1) promosi sampai dengan eselon IV atau usulan promosi hingga eselon II, (2) mutasi sesuai dengan keinginan *whistleblower*, (3) kenaikan pangkat istimewa atau luar biasa, (4) pelatihan atau *short course*, dan/atau (5) imbalan prestasi kerja khusus maksimal sepuluh kali besarnya Tunjangan Khusus Pengelola Keuangan Negara (TKPKN) atau imbalan lain yang setara. Penghargaan tersebut diberikan kepada *whistleblower* oleh Tim Pengkaji Direktorat Jenderal Pajak mengacu pada beberapa hal, seperti (1) efek jera, (2) kualitas pelanggaran yang diungkap, (3) kedudukan pegawai yang melakukan pelanggaran, atau (4) kriteria lain yang ditentukan oleh Tim Pengkaji.

Keberadaan jaminan keamanan dan hadiah bagi *whistleblower* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak membuat pegawai pada instansi ini tidak memperhitungkan *personal cost* sebagai salah satu hal yang menghalangi mereka untuk melakukan *whistleblowing*. Artinya sistem *whistleblowing* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak memiliki peranan yang sangat penting

untuk meningkatkan niat dan mendorong individu untuk melakukan *whistleblowing* tanpa harus memperhatikan risiko atas *whistleblowing* yang mereka lakukan. Hasil penelitian ini berlaku untuk model 1 dan model 2 yang menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen dengan *locus of control* eksternal dan internal tidak memperhatikan *personal cost* yang akan mereka dapatkan sebelum melakukan *whistleblowing*.

#### **5.4.4 Pengaruh Keseriusan Pelanggaran Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing***

Hasil pengujian hipotesis keempat memberikan temuan bahwa variabel keseriusan pelanggaran (KP) terbukti secara empiris memengaruhi niat individu secara positif untuk melakukan *whistleblowing*. Hasil ini berlaku baik untuk model 1 dan model 2 yang memberikan interpretasi bahwa individu akan memiliki niat yang lebih besar untuk melakukan *whistleblowing* jika suatu *fraud* atau *wrongdoing* memiliki signifikansi atau nilai yang besar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ahmad (2011), Ayers dan Kaplan (2005), Cassematis dan Wortley (2013), Mesmer-Magnus dan Viswesvaran (2005), Miceli *et al.* (1991), Near *et al.* (2004), Robinson *et al.* (2012), Septianti (2013) dan Winardi (2013). Penelitian ini tidak menghasilkan temuan yang sama dengan penelitian Brennan dan Kelly (2007) dan Keenan (1990).

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai aplikasi teori perilaku prososial. Teori perilaku prososial menyatakan bahwa individu akan melakukan tindakan yang akan menguntungkan individu lain, kelompok atau organisasi. Tindakan yang memberikan manfaat kepada lingkaran sosial secara luas ini salah satunya berupa *whistleblowing*. Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan

bahwa niat individu akan semakin tergerak untuk melakukan *whistleblowing* jika pelanggaran (*fraud* atau *wrongdoing*) yang terjadi sangatlah besar dampaknya kepada masyarakat secara luas menunjukkan esensi teori perilaku prososial. Diterimanya hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa besar kecilnya niat individu untuk melakukan salah satu bentuk perilaku prososial (*whistleblowing*) bergantung pada besar kecilnya *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi.

Temuan pada penelitian ini selain memberi dukungan pada teori perilaku prososial juga senada dengan pernyataan Near *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa dorongan individu untuk melakukan *whistleblowing* akan semakin besar jika *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi memiliki dampak yang sangat besar. Artinya individu akan memasukkan aspek keseriusan dari pelanggaran yang terjadi dalam pembuatan keputusannya sebelum melakukan *whistleblowing*. Tingkat keseriusan suatu pelanggaran akan menjadi input positif bagi individu untuk melakukan *whistleblowing*, sebab efek dari pelanggaran yang besar akan memunculkan sisi prososial individu untuk mencegah efek negatif tersebut. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk melakukan *whistleblowing* jika pelanggaran (*fraud* atau *wrongdoing*) yang terjadi memiliki tingkat keseriusan yang tinggi.

#### **5.4.5 Pengaruh Status Pelanggar Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing***

Hasil penelitian untuk H5 memberikan bukti empiris yang sama untuk model 1 dan model 2. Hasil pengujian hipotesis pada model 1 dan 2 menggambarkan bahwa individu dengan *locus of control* eksternal dan kolektivisme serta individu dengan *locus of control* internal dan individualisme

tidak memandang bahwa status pelanggar memiliki pengaruh yang signifikan terhadap niat mereka untuk melakukan *whistleblowing*. Bukti empiris yang dihasilkan dari pengujian H5 sejalan dengan hasil penelitian Ahmad (2011), Gao *et al.* (2015), dan Septianti (2013). Di samping itu, hasil dari pengujian H5 tidak mendukung hasil penelitian Miceli *et al.* (1991) dan Winardi (2013). Tidak berpengaruhnya status pelanggar pada niat individu untuk melakukan *whistleblowing* kemungkinan disebabkan oleh jaminan yang diberikan oleh Pihak Direktorat Jenderal Pajak kepada *whistleblower* di lingkungan instansi ini.

Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor 22/PJ/2011 menjelaskan bahwa *whistleblower* pada Direktorat Jenderal Pajak mendapatkan perlindungan dari pihak internal dan eksternal organisasi. Pihak Direktorat Jenderal Pajak (internal) menyediakan saluran anonim, sehingga *whistleblower* dapat menjaga kerahasiaan identitasnya dari pelanggar (*wrongdoer*). Instansi ini juga memberikan perlindungan pada *whistleblower* atas tindak retaliasi atau balas dendam yang dilakukan oleh pelaku pelanggaran. *Whistleblower* juga dapat meminta perlindungan pada pihak di luar Direktorat Jenderal Pajak seperti Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban (LPSK).

Dalam hal ini kurang jelas bentuk perlindungan seperti apa yang ditawarkan oleh pihak eksternal, namun pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen menilai bahwa bentuk perlindungan ini sudah cukup. Pegawai KPP ini merasa bahwa setinggi apapun jabatan pelaku pelanggaran, mereka tidak akan mungkin melakukan tindak balas dendam jika tidak mengetahui identitas pelapor karena digunakannya saluran pelaporan anonim. Jikalau pelaku pelanggaran mengetahui identitas *whistleblower*, pihak Direktorat Jenderal Pajak dapat memberikan *whistleblower* pada lingkungan instansi ini hak istimewa. Hak

tersebut berupa bantuan hukum atau mutasi (pemindahtugasan) *whistleblower* ke KPP yang mereka inginkan. Besarnya jaminan keamanan yang dipaparkan sebelumnya membuat pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen tidak memperhitungkan status pelanggar sebagai aspek yang dipertimbangkan sebelum melakukan *whistleblowing*.

#### **5.4.6 Pengaruh Orientasi Budaya Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing***

Pengujian hipotesis untuk variabel orientasi budaya dilakukan secara terpisah sesuai dengan dimensinya, yaitu individualisme dan kolektivisme. Dimensi kolektivisme dimasukkan ke dalam model 1, sedangkan dimensi individualisme dimasukkan ke dalam model 2. Hasil pengujian hipotesis atas kedua model, yaitu model 1 (kolektivisme) dan model 2 (individualisme) menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian untuk model pertama sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Nayir dan Herzig (2012) dan Park *et al.* (2008) yang menemukan pengaruh orientasi budaya terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Hasil peneliian untuk model kedua sebaliknya, mendukung hasil penelitian MacNab *et al.* (2007) dan Park *et al.* (2005) yang tidak menemukan bukti empiris pengaruh orientasi budaya terhadap niat melakukan *whistleblowing*.

Hasil penelitian untuk model pertama memang menunjukkan bukti empiris yang serupa dengan penelitian Nayir dan Herzig (2012) serta Park *et al.* (2008), namun dimensi orientasi budaya dan arah yang ditentukan berbeda antara dua penelitian sebelumnya dan penelitian saat ini. Penelitian Nayir dan Herzig (2012) serta Park *et al.* (2008) memberikan temuan adanya pengaruh antara variabel orientasi budaya, yaitu individualisme dengan niat melakukan *whistleblowing* yang memiliki arah positif. Artinya individu dengan tingkat individualisme yang

tinggi akan lebih cenderung untuk melakukan *whistleblowing*. Kedua penelitian tersebut secara tidak langsung dalam perumusan hipotesisnya menyatakan bahwa individu dengan tingkat kolektivisme yang tinggi akan lebih cenderung untuk tidak terlibat dalam *whistleblowing*. Hal ini juga searah dengan apa yang peneliti hipotesiskan di awal, bahwa individu yang individualis merupakan individu yang akan lebih mungkin terlibat dalam *whistleblowing*, sedangkan individu yang kolektivis tidak demikian. Penelitian ini sebaliknya memberikan bukti empiris bahwa individu dengan orientasi budaya kolektivisme yang lebih cenderung untuk terlibat dalam *whistleblowing*.

Pengujian hipotesis untuk model pertama memberikan temuan bahwa individu yang kolektivis memiliki pengaruh positif pada niatnya untuk melakukan *whistleblowing*. Model kedua setelah dilakukan uji hipotesis memberikan temuan bahwa individu yang individualis tidak berpengaruh terhadap niat melakukan *whistleblowing*. Temuan penelitian saat ini sangat menarik, karena MacNab *et al.* (2007), Nayir dan Herzig (2012), Park *et al.* (2005), dan Park *et al.* (2008) mengungkapkan dalam artikelnya bahwa individu dengan individualisme yang tinggi akan lebih independen dan karenanya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk melakukan *whistleblowing*. Individualisme juga merupakan konsep kebudayaan yang lebih identik dengan *whistleblowing* dibandingkan kolektivisme, sehingga telah menjadi konsensus bahwa individu yang melakukan *whistleblowing* merupakan individu dengan individualisme yang tinggi.

Peneliti mengacu pada definisi individu dengan orientasi budaya individualisme dan kolektivisme serta teori perilaku prososial mencoba membangun kembali logika berpikir mengenai hasil penelitian yang kontras ini. Dozier dan Miceli (1985) menyatakan bahwa teori perilaku prososial merupakan

teori mengenai perilaku individu yang ingin memberikan manfaat kepada masyarakat (sosial). Menurut Hofstede (1985) individualisme mengacu pada ikatan sosial yang longgar di mana individualis lebih cenderung menjaga dirinya sendiri dan keluarganya, sedangkan kolektivisme merupakan individu dengan ikatan sosial yang kuat dengan kelompok sosialnya.

Peneliti berkesimpulan bahwa individu dengan kolektivisme yang tinggi yang memiliki kecenderungan lebih besar untuk melakukan *whistleblowing* dibandingkan individu dengan individualisme jika mengacu pada Dozier dan Miceli (1985) serta Hofstede (1985). Individu dengan kolektivisme memiliki ikatan yang lebih besar dengan lingkungan sosialnya, baik itu keluarga, organisasi, dan masyarakat secara luas. Mereka juga rela untuk menderita demi kelompoknya jika perlu, karenanya mereka memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk terlibat dalam pelaporan *fraud* atau *wrongdoing* (*whistleblowing*). Pernyataan di atas juga diperkuat oleh teori perilaku prososial, sehingga individu dengan kolektivisme akan memiliki niat yang lebih besar untuk melakukan *whistleblowing* guna mencegah dampak buruk dari *fraud* atau *wrongdoing* baik itu bagi dirinya, keluarganya, organisasi tempat ia bekerja bahkan publik secara luas.

Individu dengan individualisme yang tinggi sebaliknya, lebih cenderung memikirkan dirinya (*self-centered*) dan lingkaran sosial terkecilnya, yaitu keluarga. Individu ini memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk melakukan *whistleblowing* selama dirinya dan keluarganya tidak dirugikan atas *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi di tempat kerjanya. Implikasinya, individualisme tidak berpengaruh terhadap niat untuk melakukan *whistleblowing*, karena individu dengan karakteristik ini cenderung memilih diam walaupun mengetahui adanya *fraud* atau *wrongdoing*. Peneliti karena itu menyimpulkan



bahwa individu dengan kolektivisme yang memiliki niat lebih besar untuk melakukan *whistleblowing*. Hasil pengujian hipotesis untuk variabel orientasi budaya memang memberikan temuan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian sebelumnya berpendapat bahwa individu yang individualis akan lebih mungkin untuk melakukan *whistleblowing* karena independensi mereka, sedangkan individu yang kolektivis menghindari *whistleblowing* karena ingin menjadi harmoni dalam organisasi dan cenderung menghindari konflik. Penelitian ini berpendapat bahwa individu yang individualis memiliki kecenderungan untuk menghindari *whistleblowing* karena egoismenya serta ketidakinginannya untuk terlibat dengan hal-hal yang mengharuskan mereka mengorbankan kemapanannya. Individu yang kolektivis sebaliknya walaupun tidak ingin merusak harmoni organisasi dengan melakukan *whistleblowing* memaksa dirinya sendiri untuk melakukan hal tersebut demi kebaikan organisasi tempat dia bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen yang kolektivis memiliki kecenderungan positif untuk melakukan *whistleblowing*, sedangkan mereka yang individualis memiliki kecenderungan untuk diam walaupun menyaksikan adanya *fraud* atau *wrongdoing*.

#### **5.4.7 Dampak *Whistleblowing Channel* pada Pengaruh *Personal Cost*, Keseriusan Pelanggaran, dan Status Pelanggar Terhadap Niat Melakukan *Whistleblowing***

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa *whistleblowing channel* merupakan variabel yang memoderasi pengaruh *personal cost*, keseriusan pelanggaran, dan status pelanggar terhadap niat individu untuk melakukan *whistleblowing*.

Hipotesis ini diuji pada dua model yang berbeda, yaitu model 1 yang merupakan model yang berisi *locus of control* eksternal dan orientasi budaya kolektivisme dan model 2 yang berisi *locus of control* internal dan orientasi budaya individualisme. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk efek moderasi didapatkan bukti empiris yang memaparkan bahwa untuk model 1 hanya interaksi antara keseriusan pelanggaran dan *whistleblowing channel* terhadap niat melakukan *whistleblowing* ( $KP*WC \rightarrow NMW$ ) yang signifikan, sedangkan untuk model 2 tidak ada efek moderasi yang signifikan.

Bukti yang didapatkan melalui pengujian secara empiris ini memberikan temuan yang berbeda dengan dugaan awal peneliti. Hasil uji hipotesis 7b pada model pertama menghasilkan nilai  $p$  yang signifikan dengan koefisien yang bernilai lebih rendah dibandingkan nilai koefisien sebelum moderasi. Artinya *whistleblowing channel* mengurangi pengaruh keseriusan pelanggaran terhadap niat melakukan *whistleblowing* bagi individu dengan *locus of control* eksternal dan kolektivisme. Hal ini menunjukkan bahwa calon *whistleblower* dengan *locus of control* eksternal dan kolektivisme melihat bahwa *whistleblowing channel* pada Direktorat Jenderal Pajak kurang efektif. Hasil pengujian hipotesis moderasi model pertama untuk hipotesis 7a dan 7c serta hasil pengujian hipotesis moderasi model kedua untuk hipotesis 7a, 7b, dan 7c tidak menunjukkan adanya efek moderasi. Peneliti memang tidak memberikan arah pada hipotesis moderasi, namun peneliti melalui telaah teori dan penelitian terdahulu menduga bahwa *whistleblowing channel* dapat memperkuat pengaruh keseriusan pelanggaran dan mengurangi pengaruh *personal cost* dan status pelanggar terhadap niat melakukan *whistleblowing*.

Hasil penelitian ini walaupun berbeda dengan dugaan awal tetap memberikan bukti empiris aplikasi teori utilitarian etika. Teori ini menyatakan bahwa individu akan mempertimbangkan konsekuensi baik atau buruk dari pilihan yang akan dilakukan. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen setelah menelaah semua kemungkinan yang ada, mempersepsikan bahwa *whistleblowing channel* yang diterapkan pada sistem *whistleblowing* Direktorat Jenderal Pajak masih belum mampu meningkatkan niat mereka untuk melakukan *whistleblowing* atau mengurangi risiko yang mungkin akan mereka dapatkan. Implikasinya mereka memandang bahwa *whistleblowing channel* pada instansi ini masih belum efektif.

*Whistleblowing channel* atau saluran pelaporan yang diberdayakan oleh Direktorat Jenderal Pajak adalah saluran internal dan anonim, walaupun demikian saluran anonim tetap mengharuskan pelapor (*whistleblower*) memberikan data dirinya kepada pihak otoritatif yang menerima pelaporan mereka. Indikator saluran anonim yang digunakan dalam penelitian ini kemungkinan memberikan kesan pada responden bahwa mereka tetap harus merahasiakan diri mereka bahkan kepada pihak otoritatif yang memang bertugas untuk menerima dan menindaklanjuti laporan mereka. Implikasinya, responden takut tidak akan menerima hadiah (*reward*) yang akan mereka dapatkan atas pelaporan yang mereka lakukan, walaupun *personal cost* atas *whistleblowing* ini akan lebih rendah. Hal ini terlihat dari nilai statistik deskriptif atas dua indikator saluran anonim yang rendah.

Responden mungkin juga merasa bahwa saluran internal yang dijadikan salah satu sarana pelaporan *fraud* atau *wrongdoing* kurang efektif. Pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen menganggap bahwa kemungkinan laporan

mereka ditindaklanjuti sangat rendah walaupun mereka memiliki bukti atas terjadinya *fraud* atau *wrongdoing*. Hal ini dikarenakan adanya proses birokrasi yang kompleks dan berbelit-belit untuk melakukan *whistleblowing* melalui saluran internal. Jika seandainya laporan mereka ditindaklanjuti, responden memperhitungkan apakah kemungkinan besar *fraud* atau *wrongdoing* dapat dihentikan setelah dilakukannya pelaporan. Stigma ini akan lebih besar jika pelaku (*wrongdoer*) memiliki jabatan yang tinggi pada Direktorat Jenderal Pajak. Secara umum, calon *whistleblower* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak masih mempertanyakan efektivitas saluran yang digunakan untuk melakukan *whistleblowing*.

Pernyataan di atas mungkin hanya suatu persepsi, namun persepsi memiliki peranan yang signifikan bagi saluran apa yang akan dipilih oleh calon *whistleblower* untuk melakukan *whistleblowing* atau apakah mereka akan diam (tidak melakukan *whistleblowing*). Jika mereka memandang bahwa saluran anonim benar-benar mampu menjaga keamanan dirinya dan saluran internal cukup untuk memastikan terjadinya perubahan setelah dilakukan pelaporan, maka calon *whistleblower* akan memilih saluran tersebut untuk melakukan *whistleblowing*. Jika tidak, maka calon *whistleblower* akan mengurungkan niatnya untuk melakukan *whistleblowing*, walaupun mereka merupakan saksi atas suatu *fraud* atau *wrongdoing* yang terjadi. Kenyataannya saluran internal cenderung kurang mampu memunculkan perubahan pada organisasi setelah dilakukannya pelaporan. Hal ini selaras dengan pernyataan Andrade (2015) yang mengungkapkan bahwa individu (calon *whistleblower*) mempersepsikan bahwa saluran pelaporan internal dinilai kurang efektif dibandingkan saluran pelaporan eksternal.

Isi peraturan mengenai *whistleblowing* yang ada pada Direktorat Jenderal Pajak juga kurang elaboratif, sehingga pegawai pada instansi ini masih mempertanyakan sejauh mana tingkat keamanan yang diberikan, kejelasan tindak lanjut laporan serta kepastian adanya penghentian *wrongdoing* atau perubahan setelah dilakukannya pelaporan. Temuan empiris untuk hipotesis 7 ini memberikan bukti bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara dan Kepanjen mempersepsikan bahwa *whistleblowing channel* pada Direktorat Jenderal Pajak masih belum efektif dalam memperkuat niat atau mengurangi risiko yang mungkin akan dihadapi *whistleblower*. Implikasinya, saluran yang digunakan pada instansi masih belum mampu memberikan tingkat asurans yang calon *whistleblower* harapkan, sehingga calon *whistleblower* akan cenderung untuk memilih diam.