

Analisis Whistleblowing Behavior: Menguji Peran Intensi Internal dan Organizational Culture dalam Perspektif Theory of Planned Behavior

Srigita Ananda Sukma, MC. Oetami Prasadjaningsih

Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia, Indonesia

Email: kotaksuratgita@gmail.com

Abstract

Keywords:

*Whistleblowing Intention,
Whistleblowing Behavior,
Theory of Planned Behavior,
Organizational Culture,
Public Sector*

Whistleblowing is an important mechanism for preventing and detecting misconduct in public organizations such as BPJS Ketenagakerjaan. However, the decision to report wrongdoing is influenced by psychological and organizational factors. Based on the Theory of Planned Behavior (TPB), attitude, subjective norm, and perceived behavioral control influence behavioral intention. Organizational culture is also assumed to play a role in shaping whistleblowing intention and behavior. This research aims to analyze the effect of attitude toward whistleblowing, subjective norm, perceived behavioral control, and organizational culture on whistleblowing intention, as well as the effect of whistleblowing intention on whistleblowing behavior, including its mediating role. The study employed a quantitative approach using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. Data were collected through an online questionnaire from 100 employees of BPJS Ketenagakerjaan. Attitude toward whistleblowing has a positive and significant effect on whistleblowing intention. Subjective norm and perceived behavioral control do not significantly affect intention. Organizational culture significantly influences whistleblowing intention and indirectly affects whistleblowing behavior through intention. Individual attitude and organizational culture play a more dominant role in shaping whistleblowing intention than social pressure. Whistleblowing intention acts as the key mediator in encouraging whistleblowing behavior.

Kata Kunci:

*Whistleblowing,
Perilaku Whistleblowing,
Theory of Planned Behavior,
Budaya Organisasi,
Sektor Publik*

Abstrak

Whistleblowing menjadi mekanisme penting dalam mencegah dan mendeteksi pelanggaran pada organisasi publik seperti BPJS Ketenagakerjaan. Namun, keputusan untuk melapor dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasi. Berdasarkan *Theory of Planned Behavior* (TPB), sikap, norma subjektif, dan perceived behavioral control memengaruhi niat berperilaku. Selain itu, budaya organisasi diduga turut berperan dalam membentuk niat dan perilaku whistleblowing. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *attitude toward whistleblowing*, *subjective norm*, *perceived behavioral control*, dan *organizational culture* terhadap whistleblowing intention, serta pengaruh whistleblowing intention terhadap whistleblowing behavior, termasuk peran mediasi niat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan SEM-PLS melalui SmartPLS 4.0. Data diperoleh dari 100 karyawan BPJS Ketenagakerjaan melalui kuesioner daring. Attitude toward whistleblowing berpengaruh positif dan signifikan terhadap whistleblowing intention. Subjective norm dan perceived behavioral control tidak berpengaruh signifikan terhadap niat. Organizational culture berpengaruh signifikan terhadap niat dan secara tidak

langsung terhadap perilaku melalui mediasi whistleblowing intention. Sikap individu dan budaya organisasi lebih dominan dalam membentuk whistleblowing intention dibandingkan tekanan sosial. Whistleblowing intention menjadi mediator utama dalam mendorong terbentuknya whistleblowing behavior.

PENDAHULUAN

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, dijabarkan bahwa Penyelenggara Negara mempunyai peran penting dalam mewujudkan cita-cita perjuangan bangsa. Hal ini secara tegas dinyatakan dalam penjelasan Undang-Undang Dasar 1945 yang menyatakan bahwa yang sangat penting dalam pemerintahan dan dalam hidupnya negara ialah semangat para Penyelenggara Negara dan Pemimpin pemerintahan. Penyelenggaraan Negara harus mampu menjalankan fungsi dan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, dimana penyelenggara negara yang bersih adalah penyelenggara negara yang menaati asas-asas umum penyelenggaraan negara dan bebas dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme serta perbuatan tercela lainnya. Dalam mewujudkan masyarakat Indonesia yang adil, makmur, dan sejahtera, perlu secara terus menerus ditingkatkan usaha-usaha pencegahan dan pemberantasan tindak pidana pada umumnya serta tindak pidana korupsi pada khususnya.

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan) yang merupakan badan penyelenggara negara memiliki fungsi mengemban amanah dalam melaksanakan perlindungan jaminan sosial kepada seluruh tenaga kerja Indonesia dan keluarganya meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Pensiunan (JP) serta Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) harus dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawab sebaik-baiknya melalui perwujudan menjadi Badan Penyelenggara yang bersih. BPJS Ketenagakerjaan sebagai penyelenggara negara mendapat mandat khusus dari pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan sosial bagi pekerja juga diharapkan dapat memberikan payung kesejahteraan bagi seluruh pekerja Indonesia dengan kelolaan dana Ratusan Triliun Dana Jaminan Sosial. Hal ini tentu tidak terlepas dari peran dan komitmen seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam BPJS Ketenagakerjaan.

Sebagai Badan Hukum Publik di Indonesia, BPJS Ketenagakerjaan senantiasa menjunjung tinggi praktik antikorupsi guna mencapai kinerja bersih dan berintegrasi dengan berkomitmen untuk menerapkan 'Etika Kerja dan Antikorupsi' pada Kode Etik BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan juga menerapkan anti korupsi di seluruh aspek kegiatannya, termasuk pengelolaan dana pekerja. Dewan Pengawas dan Direksi BPJS Ketenagakerjaan mendukung dan membangun zona integritas serta menetapkan BPJS Ketenagakerjaan sebagai wilayah bebas korupsi melalui penandatanganan Pakta Integritas yang berlaku bagi karyawan dan vendor. Manajemen BPJS Ketenagakerjaan tidak memberikan toleransi terhadap tindakan kecurangan (zero fraud tolerance) dan akan menindak atau memberikan sanksi yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau ketentuan yang berlaku. Oleh karenanya, terdapat Sistem Pengendalian Kecurangan (Fraud Control System/FCS) sebagai langkah pencegahan kecurangan (fraud).

BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen penuh terhadap penerapan prinsip tata kelola yang bersih melalui kebijakan anti fraud, anti korupsi dan anti gratifikasi yang diterapkan secara

menyeluruh di seluruh lini organisasi. Komitmen ini diwujudkan melalui penguatan sistem pengendalian internal, penyusunan pedoman perilaku serta penyediaan saluran pelaporan pelanggaran (whistleblowing system) yang aman dan terpercaya. Upaya ini bertujuan untuk menjaga integritas institusi, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan serta memastikan pengelolaan program jaminan sosial ketenagakerjaan berjalan secara transparan, akuntabel dan bebas dari penyimpangan (Laporan Terintegrasi BPJS Ketenagakerjaan, 2024).

BPJS Ketenagakerjaan telah menerapkan Whistleblowing System (WBS) sebagai sarana resmi pelaporan dugaan pelanggaran guna mendukung good governance. Sistem ini dikelola oleh Komite Integritas dan menjamin kerahasiaan serta perlindungan pelapor. WBS bertujuan mendeteksi dan mencegah pelanggaran, meningkatkan efektivitas tata kelola dan pengendalian internal, serta memudahkan manajemen dalam menangani laporan secara cepat dan akurat. Namun, data menunjukkan tren penurunan jumlah laporan melalui WBS, dari 296 laporan (2022) menjadi 180 (2023) dan turun lagi menjadi 102 (2024). Penurunan ini mengindikasikan adanya tantangan dalam mendorong intensi pegawai untuk melaporkan pelanggaran, meskipun sistem telah dirancang aman dan transparan.

Secara teoritis, intensi whistleblowing dapat dijelaskan melalui Theory of Planned Behavior (TPB) yang menyatakan bahwa niat dipengaruhi oleh attitude toward behavior, subjective norm, dan perceived behavioral control. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten terkait pengaruh ketiga determinan tersebut. Selain itu, budaya organisasi juga dinilai berperan penting dalam membentuk nilai, norma, dan sikap yang mendukung atau menghambat perilaku whistleblowing, tetapi temuan empiris terkait perannya juga masih beragam. Di sektor badan hukum publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, karakter birokratis dan budaya hierarkis dapat memberikan dinamika tersendiri dalam pembentukan intensi pelaporan. Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan TPB dengan dimensi budaya organisasi (Hofstede) untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi intensi dan perilaku whistleblowing secara lebih komprehensif, serta menjelaskan penurunan pelaporan WBS secara kontekstual.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji whistleblowing intention dengan pendekatan TPB. Mustafida, (2020) menemukan bahwa sikap individu berperan penting dalam membentuk niat whistleblowing karyawan di Indonesia. Owusu et al. (2020) menunjukkan bahwa komponen TPB dapat menjelaskan intensi whistleblowing pada mahasiswa akuntansi. (Lazim et al., 2022) meneliti perilaku whistleblowing pada pegawai sektor publik di Malaysia dan menemukan bahwa faktor psikologis berkontribusi terhadap kecenderungan melapor. (Zhang et al., 2024) juga menunjukkan bahwa TPB yang diadaptasi mampu menjelaskan intensi whistleblowing pegawai publik. Namun, temuan penelitian sebelumnya belum sepenuhnya konsisten, terutama terkait pengaruh subjective norm dan perceived behavioral control terhadap whistleblowing intention.

Selain faktor psikologis, budaya organisasi juga menjadi aspek penting dalam membentuk perilaku etis pegawai. Budaya organisasi dapat memengaruhi cara individu memahami pelanggaran, menilai risiko pelaporan, serta menentukan apakah whistleblowing dipandang sebagai tindakan yang benar dan didukung organisasi. (Tripermata et al., 2022) menunjukkan bahwa budaya etis organisasi berhubungan dengan intensi whistleblowing. (Suharto, 2020) menemukan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan sistem whistleblowing berperan dalam pencegahan fraud. Sementara itu, (Guritno et al., 2021)

menjelaskan bahwa dimensi budaya Hofstede berkaitan dengan tingkat korupsi di negara berkembang. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memperkuat atau justru melemahkan keberanian individu dalam melaporkan pelanggaran.

Meskipun penelitian tentang whistleblowing telah banyak dilakukan, masih terdapat celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menekankan determinan psikologis dalam TPB, sementara integrasi antara TPB dan organizational culture masih relatif terbatas. Kedua, penelitian mengenai whistleblowing dalam konteks badan hukum publik di Indonesia, khususnya BPJS Ketenagakerjaan, belum banyak dilakukan. Ketiga, belum banyak penelitian yang secara khusus menempatkan whistleblowing intention sebagai variabel mediasi antara faktor psikologis, budaya organisasi, dan whistleblowing behavior. Padahal, dalam organisasi publik yang birokratis dan hierarkis, keputusan untuk melapor tidak hanya dipengaruhi oleh sikap pribadi, tetapi juga oleh budaya organisasi, persepsi risiko, dan kepercayaan terhadap sistem pelaporan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian model whistleblowing behavior dengan mengintegrasikan determinan TPB, yaitu attitude toward whistleblowing, subjective norm, dan perceived behavioral control, bersama organizational culture dalam satu model analisis. Penelitian ini juga menempatkan whistleblowing intention sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan hubungan antara faktor psikologis dan budaya organisasi terhadap perilaku whistleblowing. Dengan mengambil konteks BPJS Ketenagakerjaan, penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada organisasi publik yang telah memiliki sistem whistleblowing, tetapi masih menghadapi penurunan jumlah laporan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh attitude toward whistleblowing, subjective norm, perceived behavioral control, dan organizational culture terhadap whistleblowing intention, serta menganalisis pengaruh whistleblowing intention terhadap whistleblowing behavior pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran mediasi whistleblowing intention dalam hubungan antara faktor psikologis dan budaya organisasi terhadap perilaku whistleblowing. Secara teoretis, penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya kajian perilaku whistleblowing berbasis Theory of Planned Behavior dengan memasukkan budaya organisasi sebagai faktor kontekstual. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam memperkuat budaya integritas, meningkatkan kepercayaan terhadap WBS, memperjelas perlindungan pelapor, serta membangun lingkungan kerja yang mendukung keberanian pegawai dalam melaporkan pelanggaran.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Beberapa jenis metode penelitian bisa dilihat dari landasan filsafat, data dan analisisnya dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan kombinasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji/ hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2024)

Tujuan dari penelitian ini untuk melihat pengaruh positif dan negatif dari variabel endogen, variabel eksogen dan variabel intervening. Pada penelitian ini variabel endogen yaitu whistleblowing behavior, variabel eksogen yaitu Attitude towards Whistleblowing, Subjective Norm dan Perceived Behavioral Control yang berasal dari perspektif Theory of Planned Behavior dan Organizational Culture serta variabel intervening yaitu Whistleblowing Intention. Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas theory of planned behavior pada whistleblowing behavior.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan sumber data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya dan bersifat aktual (up to date). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner sebagai instrumen penelitian, yaitu seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis yang diberikan kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2024). Kuesioner disusun menggunakan media Google Form dan didistribusikan kepada responden melalui email. Data yang diperoleh berasal dari realitas lapangan dan digunakan untuk mengumpulkan informasi terkait variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini (Sugiyono, 2024).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survei atau angket sebagai instrumen utama. Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert untuk menilai sikap, pendapat, serta persepsi responden terhadap fenomena yang diteliti. Skala yang digunakan terdiri dari lima kategori jawaban, yaitu sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Jawaban responden menjadi data inti dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan dua teknik utama, yaitu statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan software SmartPLS.

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data yang diperoleh, sedangkan SEM-PLS digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam model penelitian. Pengujian SEM-PLS meliputi tiga tahap, yaitu analisis outer model, inner model, dan pengujian hipotesis. Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui indikator seperti loading factor, Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Inner model digunakan untuk menguji hubungan struktural antar variabel dengan melihat nilai R^2 dan Q^2 sebagai indikator kemampuan prediktif model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$) pada tingkat signifikansi 5% untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model (Uji Validitas)

Convergen Validity

Convergent validity atau validitas konvergen digunakan untuk menentukan validitas setiap hubungan antara suatu indikator dengan variabel laten. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score / component score yang diestimasi dengan software PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7. Namun menurut Chin dalam (Ghozali, 2021) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Discriminant Validity

Discriminant Validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten benar-benar berdiri secara unik dan tidak ditafsirkan responden sebagai bagian dari konstruk lain dalam kuesioner. Uji ini menggunakan nilai cross loadings. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loadings indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Menurut Chin yang dikutip oleh (Ghozali, 2021) jika nilai cross loadings indikator pada variabelnya adalah paling besar dibandingkan variabel lainnya maka data dikatakan valid.

Analisis Outer Model (Uji Reliabilitas)

Tahap berikutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas. Pengujian ini bertujuan untuk menilai tingkat konsistensi, ketepatan, dan stabilitas instrumen dalam mengukur konstruk yang diteliti. Pada model pengukuran dengan indikator reflektif, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan dua ukuran, yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability $> 0,70$ dan nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$. Di samping itu, pemenuhan validitas diskriminan pada model pengukuran juga dinilai melalui hasil cross loadings. Tabel X.X menyajikan nilai Composite Reliability, Cronbach's Alpha, serta Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Reliabilitas Variabel

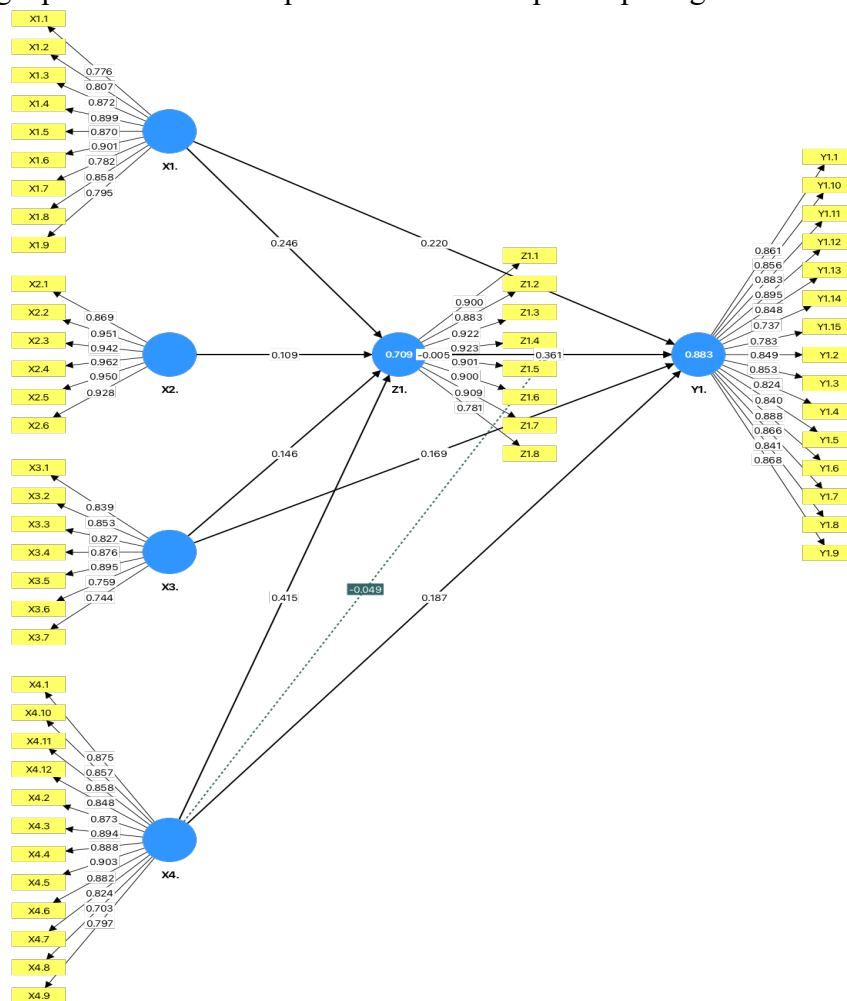
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Attitude Toward Behavior (X1)</i>	0.948	0.956	0.708
<i>Subjective Norm (X2)</i>	0.971	0.976	0.873
<i>Perceived Behavioral Control (X3)</i>	0.924	0.939	0.688
<i>Organizational Culture (X4)</i>	0.965	0.969	0.725
<i>Whistleblowing Intention (Z)</i>	0.963	0.968	0.794
<i>Whistleblowing Behavior (Y1)</i>	0.972	0.974	0.718

Berdasarkan tabel 1 diperoleh nilai cronbach alpha untuk setiap variabel lebih besar dari $> 0,6$. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai reliabilitas yang tinggi. Serta diperoleh nilai composite reliability untuk setiap variabel lebih besar dari 0,7. Dan

begitu pula dengan nilai average variance extracted keseluruhannya diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel adalah reliabel.

Analisis Inner Model (Model Struktural)

Penilaian terhadap model struktural dalam PLS dilakukan dengan mengkaji nilai R-Square pada variabel dependen sebagai indikator kemampuan prediktif model, serta mengevaluasi koefisien jalur (path coefficients) pada variabel independen untuk menentukan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk. Selanjutnya, signifikansi statistik dari masing-masing jalur dianalisis melalui nilai T-statistic yang dihasilkan dari prosedur bootstrapping. Representasi lengkap model struktural penelitian ini ditampilkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Analisis Partial Least Square (PLS)

Sumber: Output SmartPLS 4, diolah oleh peneliti (2026)

Pengaruh Attitude toward Behavior terhadap Whistleblowing Intention

Variabel attitude toward behavior dalam penelitian ini merepresentasikan keyakinan dan evaluasi individu terhadap tindakan whistleblowing. Berdasarkan Theory of Planned Behavior (TPB), sikap terbentuk dari keyakinan individu mengenai konsekuensi positif atau negatif suatu perilaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa attitude toward behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap whistleblowing intention, yang berarti semakin positif sikap pegawai terhadap whistleblowing, semakin kuat niat mereka untuk melaporkan pelanggaran

melalui WBS. Temuan ini mendukung asumsi dasar TPB bahwa sikap merupakan determinan penting dalam pembentukan intensi perilaku. Pegawai yang meyakini bahwa whistleblowing membawa manfaat bagi organisasi dan meningkatkan integritas cenderung memiliki niat yang lebih besar untuk melapor. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Mustafida, 2020) dan (Zhang et al., 2024), namun berbeda dengan (Perdana et al., 2018). Perbedaan tersebut dapat dijelaskan oleh faktor konteks organisasi, dimana sistem pelaporan yang kredibel dan nilai etika yang kuat dapat memperkuat pengaruh sikap terhadap intensi. Dengan demikian, sikap pegawai menjadi faktor kunci yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan efektivitas WBS di BPJS Ketenagakerjaan.

Pengaruh *Subjective Norm* terhadap *Whistleblowing Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjective norm tidak berpengaruh signifikan terhadap whistleblowing intention. Subjective norm dalam penelitian ini menggambarkan persepsi individu terhadap tekanan atau harapan sosial dari atasan, rekan kerja, maupun lingkungan organisasi terkait tindakan whistleblowing.

Temuan ini tidak sejalan dengan hipotesis awal maupun beberapa penelitian sebelumnya, namun konsisten dengan hasil (Lazim et al., 2022). Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (TPB), subjective norm seharusnya mencerminkan keyakinan normatif dan motivasi individu untuk mengikuti harapan sosial. Namun, tidak signifikannya pengaruh tersebut mengindikasikan bahwa keputusan pegawai BPJS Ketenagakerjaan untuk melakukan whistleblowing lebih dipengaruhi oleh pertimbangan personal dibandingkan tekanan sosial.

Perbedaan hasil dengan penelitian lain dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi, konteks budaya, dan tingkat dukungan normatif terhadap whistleblowing. Dengan demikian, subjective norm belum menjadi determinan utama intensi whistleblowing dalam penelitian ini, sehingga organisasi perlu memperkuat norma yang secara eksplisit mendukung dan menormalisasi praktik pelaporan pelanggaran.

Pengaruh *Perceived Behavior Control* terhadap *Whistleblowing Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perceived behavioral control tidak berpengaruh signifikan terhadap whistleblowing intention. Variabel ini merefleksikan persepsi individu mengenai kemampuan diri, kendali, serta ketersediaan sumber daya dalam melakukan pelaporan pelanggaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan merasa memiliki kemampuan atau kesempatan untuk melakukan whistleblowing, persepsi tersebut belum menjadi faktor penentu dalam membentuk niat pelaporan. Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (TPB), perceived behavioral control seharusnya mencerminkan keyakinan individu terhadap kemudahan atau hambatan dalam melakukan suatu perilaku. Namun, tidak signifikannya hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kontrol diri belum cukup kuat mendorong intensi whistleblowing di konteks penelitian. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Mustafida, 2020), tetapi berbeda dengan (Lazim et al., 2022) dan (Perdana et al., 2018) yang menemukan adanya pengaruh signifikan. Perbedaan ini dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kondisi lingkungan kerja masing-masing penelitian.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Whistleblowing Intention*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap *whistleblowing intention*. Budaya organisasi diukur menggunakan enam dimensi budaya Hofstede, yang dipahami sebagai sistem nilai yang terinternalisasi melalui struktur, kebijakan, dan praktik organisasi, serta membentuk pola pikir, persepsi moral, dan perilaku individu dalam menghadapi dilema etika.

Dalam perspektif Hofstede, budaya berfungsi sebagai mental programming yang memengaruhi bagaimana individu menafsirkan pelanggaran, mengevaluasi tingkat penyimpangan, serta memutuskan apakah tindakan tersebut perlu dilaporkan. Dimensi seperti *power distance* memengaruhi keberanian melapor—semakin tinggi hierarki, semakin besar hambatan untuk *whistleblowing*—sementara budaya yang lebih egaliter mendorong rasa aman psikologis. Selain itu, *uncertainty avoidance* dan *long-term orientation* juga dapat meningkatkan kecenderungan melapor karena individu lebih sensitif terhadap risiko dan dampak jangka panjang pelanggaran.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya dan nilai moral berpengaruh terhadap intensi *whistleblowing*, khususnya ketika organisasi menekankan integritas, keterbukaan, dan akuntabilitas. Meskipun terdapat perbedaan dengan beberapa studi yang tidak menemukan pengaruh langsung budaya terhadap pencegahan fraud, penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk niat *whistleblowing* melalui internalisasi nilai, norma, dan persepsi etis individu.

Pengaruh *Whistleblowing Intention* terhadap *Whistleblowing Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *whistleblowing intention* berpengaruh signifikan terhadap *whistleblowing behavior*, yang menegaskan bahwa niat merupakan faktor penentu utama perilaku pelaporan pelanggaran. Temuan ini selaras dengan *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang menyatakan bahwa intensi merupakan determinan paling kuat dari perilaku aktual karena mencerminkan kesiapan individu untuk bertindak. Penelitian sebelumnya (Nur et al.,; Lazim et al., n.d; Perdana et al., n.d) juga mendukung temuan ini, bahwa niat menjadi jembatan utama antara faktor psikologis dan perilaku nyata. Dukungan eksternal seperti regulasi yang tegas, perlindungan pelapor, dan sanksi hukum dapat memperkuat persepsi kontrol perilaku, sehingga niat lebih mudah direalisasikan dalam tindakan. Dengan demikian, peningkatan perilaku *whistleblowing* perlu difokuskan pada pembentukan niat yang kuat melalui penguatan sikap positif, norma yang mendukung, serta jaminan perlindungan dan kemudahan mekanisme pelaporan.

Pengaruh *Perceived Behavior Control* terhadap *Whistleblowing Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived behavioral control* berpengaruh signifikan terhadap *whistleblowing behavior*. Artinya, persepsi individu mengenai kemudahan, kemampuan, serta ketersediaan sumber daya untuk melaporkan pelanggaran menjadi faktor penting dalam merealisasikan niat menjadi perilaku nyata. Dalam kerangka *Theory of Planned Behavior* (TPB), *perceived behavioral control* tidak hanya memengaruhi intensi, tetapi juga dapat berdampak langsung terhadap perilaku. Ketika individu merasa memiliki mekanisme pelaporan yang jelas, perlindungan yang memadai, serta risiko pembalasan yang dapat

dikendalikan, maka kemungkinan terjadinya whistleblowing behavior semakin besar. Dalam konteks organisasi, tindakan ini dipandang sebagai perilaku pro-sosial yang mendukung integritas dan tata kelola yang baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (May-Amy et al., 2020) dan (Perdana et al., 2018), yang juga menemukan pengaruh langsung perceived behavioral control terhadap perilaku whistleblowing. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penguatan perceived behavioral control melalui perlindungan pelapor, sistem pelaporan yang jelas, dan iklim organisasi yang aman menjadi kunci dalam meningkatkan aktualisasi whistleblowing behavior.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Whistleblowing Behavior*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational culture tidak berpengaruh langsung terhadap whistleblowing behavior. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi lebih berperan sebagai konteks normatif yang membentuk sikap dan kesadaran etis individu, namun tidak secara otomatis mendorong terjadinya perilaku pelaporan pelanggaran. Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dimensi budaya, seperti power distance dan individualism, dapat memengaruhi keberanian melakukan whistleblowing. Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi menekankan integritas dan keterbukaan, keputusan untuk melakukan whistleblowing tetap dipengaruhi oleh persepsi risiko serta konsekuensi pribadi dan sosial. Dengan demikian, budaya organisasi bukan determinan tunggal dalam mendorong whistleblowing behavior. Budaya yang positif memang menjadi prasyarat penting dalam membangun orientasi etis, tetapi realisasi perilaku whistleblowing tetap memerlukan dukungan faktor lain, seperti persepsi kontrol perilaku dan jaminan perlindungan bagi pelapor.

Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Whistleblowing Behavior* melalui *Whistleblowing Intention*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap whistleblowing behavior melalui whistleblowing intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung mendorong perilaku whistleblowing, melainkan bekerja melalui pembentukan niat individu untuk melaporkan pelanggaran. Dalam perspektif Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), temuan ini menegaskan peran budaya organisasi sebagai faktor kontekstual yang membentuk norma subjektif dan, pada tingkat tertentu, memengaruhi sikap individu terhadap whistleblowing, yang selanjutnya bermuara pada pembentukan intensi dan aktualisasi perilaku.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Tripermata et al., (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk nilai dan struktur kekuasaan yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam menghindari tindakan negatif. Dalam kerangka Theory of Planned Behavior, nilai dan struktur kekuasaan yang tercermin dalam budaya organisasi menciptakan ekspektasi normatif mengenai perilaku yang dapat diterima dan tidak dapat diterima. Ekspektasi tersebut kemudian diinternalisasi oleh individu sebagai norma subjektif yang mendorong atau menghambat terbentuknya niat untuk melakukan whistleblowing.

Selanjutnya, penelitian Guritno et al., (2021) menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat korupsi di negara berkembang.

Tingginya tingkat masculinity mendorong orientasi pada pencapaian dan keberhasilan material, yang dalam konteks tertentu dapat meningkatkan toleransi terhadap perilaku menyimpang. Demikian pula, tingkat uncertainty avoidance yang tinggi dapat mendorong individu mencari stabilitas melalui praktik informal yang menyimpang, sementara tingkat individualism yang lebih tinggi cenderung menurunkan toleransi terhadap korupsi karena meningkatnya rasa tanggung jawab personal. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede memiliki implikasi penting dalam membentuk sensitivitas etis individu, yang secara tidak langsung memengaruhi kecenderungan whistleblowing.

Berdasarkan literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi budaya Hofstede memiliki keterkaitan erat dengan perilaku whistleblowing, khususnya melalui pengaruhnya terhadap niat individu. Dimensi seperti power distance dan individualism memengaruhi keberanian serta kecenderungan individu untuk melaporkan pelanggaran. Budaya dengan power distance yang tinggi cenderung menekan whistleblowing karena hierarki yang kaku dan ketakutan terhadap konsekuensi dari atasan, sehingga melemahkan pembentukan intensi. Sebaliknya, budaya yang lebih egaliter dan individualistik menciptakan ruang psikologis yang lebih aman dan mendorong internalisasi norma bahwa pelaporan pelanggaran merupakan perilaku yang dapat diterima dan diharapkan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat kerangka Theory of Planned Behavior, dimana organizational culture berperan sebagai antecedent yang membentuk norma subjektif dan sikap individu, sehingga meningkatkan whistleblowing intention dan pada akhirnya memengaruhi whistleblowing behavior. Implikasinya, upaya organisasi untuk meningkatkan perilaku whistleblowing sebaiknya difokuskan pada penguatan budaya yang mendukung keterbukaan, akuntabilitas, dan integritas, sehingga niat dan perilaku untuk melaporkan pelanggaran dapat terbentuk dan terealisasi secara konsisten.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa attitude toward behavior berpengaruh positif terhadap whistleblowing intention, yang berarti semakin positif sikap karyawan terhadap manfaat dan nilai etis whistleblowing, semakin kuat niat mereka untuk melaporkan pelanggaran. Temuan ini memperkuat Theory of Planned Behavior (TPB) bahwa sikap merupakan determinan utama pembentukan niat sebelum perilaku aktual terjadi. Sebaliknya, subjective norm tidak berpengaruh signifikan terhadap whistleblowing intention, menunjukkan bahwa keputusan untuk melapor lebih bersifat personal dibandingkan dipengaruhi tekanan sosial dari atasan atau rekan kerja. Hal ini menegaskan pentingnya penguatan norma organisasi yang secara eksplisit mendukung whistleblowing. Selanjutnya, perceived behavioral control tidak berpengaruh terhadap niat, tetapi berpengaruh langsung terhadap perilaku whistleblowing. Artinya, persepsi kemampuan dan kendali diri belum cukup membentuk niat, namun mampu mendorong realisasi perilaku secara langsung, terutama dalam situasi yang mengandung risiko. Penelitian ini juga menemukan bahwa organizational culture berpengaruh signifikan terhadap whistleblowing intention dan secara tidak langsung terhadap perilaku melalui niat, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap whistleblowing behavior. Budaya organisasi berfungsi sebagai konteks normatif yang membentuk sikap, norma subjektif, dan sensitivitas etis, namun belum cukup kuat mendorong perilaku tanpa dukungan faktor psikologis dan struktural lainnya. Secara keseluruhan, whistleblowing intention terbukti

menjadi determinan proksimal dari whistleblowing behavior, sekaligus berperan sebagai mediator antara faktor psikologis dan budaya organisasi terhadap perilaku aktual. Temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks badan hukum publik seperti BPJS Ketenagakerjaan, sikap individu, budaya organisasi, dan persepsi kontrol memainkan peran strategis, sementara tekanan sosial relatif kurang dominan. Oleh karena itu, peningkatan perilaku whistleblowing sebaiknya difokuskan pada pembentukan niat melalui penguatan sikap positif, budaya integritas, serta mekanisme perlindungan dan kemudahan pelaporan yang memadai.

REFERENSI

- Ajzen, Icek. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Anokye, Fred. K. dkk. (2024). Whistleblowing intentions of external auditors: an application of Hofstede's cultural dimensions theory. *International Journal of Ethics and Systems* Emerald Publishing Limited. DOI 10.1108/IJOES-05-2024-0147
- Azare, F., Pourali, M. R., Samadi, M., & Dianati Deilami, Z. (2023). The Effect Of The Dark Triad Traits On Auditing Whistleblowing. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*, 8(28), 75-87.
- Bekoe, dkk. (2024) Unpacking the Effects of Moral Intensity and Cultural Values on Ethical Decision-Making. *International Journal of Ethics and Systems* Emerald Publishing Limited. DOI 10.1108/IJOES-10-2024-0355
- Center for Risk Management & Sustainability (CRMS). <https://crmsindonesia.org/publications/manfaat-whistleblowing-bagi-organisasi-sektor-publik-dan-perusahaan-swasta/> (Diakses pada tanggal 6 Jan 2024, Pukul: 20.00 WIB)
- Dewi, Herlina R., Mahmudi, Aini, Nisrina. N. (2023). Internal Whistleblowing Intentions Among Indonesia Civil Servants. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 15 (1), 96-107.
- Febiunca, Adeantiko R., & Yulianti, P. (2024). Whistleblowing Intention: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi)*, 8 (1), 2398-2419. P-ISSN; 2541-5255 E-ISSN: 2621-5306
- Finandari, D., & Wijayanto, T. 2017. Analisis Pengaruh Dimensi Budaya Terhadap Niat Melakukan Whistleblowing: Perbandingan Antara Mahasiswa Dan Engineer. *Jurnal Teknosains*, 6(1), 44–52. <https://doi.org/10.22146/TEKNOSAINS.27104>
- Gao, L., & Brink, A. G. (2017). Whistleblowing studies in accounting research: A review of experimental studies on the determinants of whistleblowing. *Journal of Accounting Literature*, 38(April), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2017.05.001>
- Guritno, D. Condro., dkk. (2021). Is there any relation between Hostede's cultural dimensions and corruption in developing countries?. *Journal of Financial Crime* Emerald Publishing Limited, 28 (1) DOI 10.1108/JFC-06-2020-0115.
- Keraf, S. (2005). *Etika Bisnis*. Yogyakarta: Kanisius.
- KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance). 2008. *Pedoman Whistleblowing*. Jakarta.
- Lazim, Che Siti L. Md., dkk. (2022), Determinants of Whistleblowing Behavior Among Public Sector Employees in Malaysia. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 26 (1), ISSN 2289-1560.
- May-Amy, Yeo C., Han-Rashwin Loke Y., Carter S. (2020). Antecedents of Company Secretaries' behaviour and their relationship and effect on intended whistleblowing. Emerald Publishing Limited, 20 (5), 837-861. DOI 10.1108/CG-10-2019-0308
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2013). An International Comparison of the Incidence of Public Sector Whistleblowing and the Prediction of Retaliation : Australia , Norway , and the US. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 433–446. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12040>

- Mustafida, N. (2020). Determinants of Employee Whistleblowing Intentions in Indonesia: Applying Theory of Planned Behavior. *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 23 (2), 241-262. <https://ijar-iaikapd.or.id/index.php/ijar>
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/BF00382668>
- Nur, Ahmad L., et al. (2024). Ethical Work Climate and Whistleblowing Intention. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23 (2), 123-128. ISSN 1411-9293 E-ISSN 2579-4094. <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm>
- Nurhidayat, I. and Kusumasari, B. (2019). Why would whistleblowers dare to reveal wrongdoings? An ethical challenge and dilemma for organisations. *International Journal of Law and Management*, 61 (3-4), 505-515. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-11-2018-0253>
- Owusu, Godfred M. Y., et al. (2020). Whistleblowing intentions of accounting students: an application of the theory of planned behavior. *Emerald Insight*, 27 (2), 477-492.
- Rajeevan, Shanmugavel. (2019). Building a bulletproof whistleblowing environment: an accountant's perspective. *Emerald Insight*, 5 (1), 15-31.
- Salamah, U. (2021). Faktor-faktor determinan perilaku whistleblowing: peran niat melakukan whistleblowing sebagai mediator. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Schultz, D., & Harutyunyan, K. (2015). Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States, Europe, and Armenia. *International Comparative Jurisprudence*, 1(2), 87–97. <https://doi.org/10.1016/j.icj.2015.12.005>
- Sihombing, Hery H. (2019). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi niat untuk patuh terhadap peraturan perpajakan (tax compliance intentions) dengan pendekatan theory of planned behavior pada wajib pajak orang pribadi karyawan. Perbanas Institute.
- Suharto. (2020). The Effect of Organizational Culture, Leadership Style, Whistleblowing Systems and Know Your Employee on Fraud Prevention in Sharia Banking. *Asia Pacific Fraud Journal*, 5 (1), 108-107. DOI: 10.21532/apfjournal.v5i1.141
- Sutrisno, E. Budaya Organisasi. (2018). Jakarta: Kencana.
- Tripermata, L., dkk. (2022). Whistleblowing Intention and Organizational Ethical Culture: Analysis of Perceived Behavioral Control in Indonesia. *Journal of Industrial Distribution & Business*, 13 (1), 1-9.
- Hofstede, G. (2016). The 6-D model of national culture. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/%20budaya%20adalah,membantu%20manusia%20memahami%20dunia%20sekitar>. diunggah pada tanggal 4 April 2025 Pukul: 11.50 WIB
- Zakaria, M., et al. (2021). Effective Internal Controls and Governance: Analysis of Ethical Culture and Ethical Evaluations on Whistleblowing Intentions of Government Officials. *Polish Journal of Management Studies*, 23 (1), 487-502. DOI: 10.17512/pjms.2021.23.1.30
- Zhang, Y., Hung, Wan-Jun, Dong, Hsiang-Kai, Chen, Don-Yun. Public Employees' Whistleblowing Intention: Explanation by an Adapted Theory of Planned Behavior. *Wiley Public Administration Article*. <https://doi.org/10.1111/padm.13009>
- Zulfikar, F. (2024). Ini 10 Negara Paling Korup di Dunia, Indonesia Nomor Berapa?. *DetikEdu*. <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-7197372/ini-10-negara-paling-korup-di-dunia-indonesia-nomor-berapa>. (Diakses pada tanggal 29 Desember 2024 Jam 14.10 WIB)