



P-ISSN : 1978-2853  
E-ISSN : 2302-8890

## MATRIK: JURNAL MANAJEMEN, STRATEGI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Homepage: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/index>

Vol. 13 No. 2, Agustus 2019, 133 - 141



### Komitmen Organisasi dan Sikap *Whistle-Blowing*: Apakah Hubungannya Dimoderasi oleh Persepsi Dukungan Organisasi?

M Sandi Marta<sup>1)</sup>, Anis Eliyana<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup>Universitas Airlangga

email: m.sandi.marta-2018@feb.unair.ac.id



SINTA 2

DOI : <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2019.v13.i02.p01>

#### ABSTRAK

Penjelasan mengenai bagaimana individu melakukan *whistle-blowing* ternyata banyak dipengaruhi faktor interpersonal karyawan. Sehingga artikel ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah kerangka yang original untuk menjelaskan peran moderasi persepsi dukungan organisasi antara komitmen organisasi dan sikap *whistle-blowing*. Penelitian ini merupakan studi empiris pada perguruan tinggi negeri di Kota Bandung. Selanjutnya analisis multivariat sebagai alat dalam menjelaskan hipotesis penelitian ini. Hasil penelitian secara empiris komitmen organisasi berpengaruh positif pada sikap *whistle-blowing*. Selanjutnya secara positif persepsi dukungan organisasi memoderasi pengaruh antara komitmen organisasi dan sikap *whistle-blowing*.

**Kata Kunci:** komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi, sikap *whistle-blowing*.

#### *Organizational Commitment and Whistle-Blowing: Is The Moderated by Perceived Organizational Support Relationship?*

#### ABSTRACT

The explanation of how individuals do *whistle-blowing* is actually influenced by interpersonal factors of employees. This article aims to develop an original framework that explains the role of moderating perception of organizational support between organizational commitment and *whistle-blowing* attitudes. This research is an empirical study at state universities in the city of Bandung with multivariate analysis as a tool in explaining the research hypothesis. The results show that organizational commitment empirically has a positive effect on *whistle-blowing* attitudes. Furthermore, the perceived organizational support positively moderates the influence between organizational commitment and *whistle-blowing* attitudes.

**Keywords:** organizational commitment, perceived organizational support, *whistle-blowing* attitudes.

#### PENDAHULUAN

Hampir seluruh penduduk Indonesia membicarakan tema korupsi di tahun terakhir ini. Sehingga tema tersebut mengalihkan isu kenaikan harga pangan dan energi yang seharusnya diketahui oleh warga Indonesia. Terlebih pada terakhir tahun 2017 banyak pejabat-pejabat yang terjaring kasus korupsi yang meramaikan media massa. Penelitian yang secara konsisten menunjukkan bahwa hampir dari seluruh karyawan yang mengetahui kesalahan organisasi ataupun karyawan lainnya tidak melaporkan kepada seseorang berwenang pada kesalahan tersebut. Pada saat karyawan tidak melaporkan kesalahan tersebut kepada seseorang

berwenang, maka manajemen akan mengalami *miss opportunities* untuk memperbaiki kesalahan tersebut. Namun ada yang sangat kontradiktif jika karyawan melakukan *Whistle-blowing*, yaitu konsekuensi negatif dari kesalahan organisasi adalah ancaman kepercayaan konsumen dan investor dan lingkungan sosial pada organisasi organisasi tersebut. Akibatnya karyawan menjadi sangat hati-hati bahkan mungkin tidak akan mengungkapkan kesalahan organisasi (Jalilvand *et al.*, 2017).

Peran *whistle-blowing* sangat vital dalam organisasi, *whistle-blowing* mampu untuk menghentikan tindakan salah dan memperbaiki masalah. *Whistle-blowing* dalam organisasi

merupakan kemampuan seseorang untuk melaporkan kesalahan orang lain yang merugikan organisasi kepada orang yang berwenang, bentuk *whistle-blowing* dapat berupa internal maupun eksternal (Alleyne, 2016). Fungsi nyata *whistle-blowing* dapat dijadikan sebagai mekanisme kontrol untuk mendeteksi dan mencegah tindakan salah dalam tempat kerja (Hamid dan Zainudin, 2015). Namun, tidak selalu *whistle-blowing* dianggap dapat bermanfaat secara sosial pada organisasi. Sebagai contoh, beberapa laporan telah dimotivasi oleh niat jahat seperti egoisme motivasi, pembalasan atau balas dendam (Alleyne, 2016; Miceli *et al.*, 2012). *Whistle-blowing* adalah sikap karyawan yang sangat mahal untuk dilakukan. Seseorang akan melakukan *whistle-blowing* jika perusahaan memberikan perhatian padanya, mendukung kinerjanya dan mengapresiasi setiap tindakan yang memajukan organisasi (Miceli *et al.*, 2012). Artinya organisasi yang maju mengerti dengan berbagai kebutuhan dan harapan karyawan, sehingga individu menampilkan kinerja yang yang tinggi. Prinsip ini dikenal dengan sebutan timbal balik karyawan kepada organisasi. Terlebih pada karyawan yang memiliki komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi dapat membuat komitmen organisasi tersebut maksimal dalam mengungkapkan kesalahan organisasi guna kemajuan organisasi (Somers dan Casal, 2007).

Individu yang memiliki komitmen organisasi mengikatkan dirinya pada organisasi, mengidentitaskan dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi serta mengeluarkan usaha yang lebih untuk organisasi (Rhee dan Dedahanov, 2015). Individu tersebut menganggap nilai dan tujuan dirinya berhubungan dengan organisasi yang mereka tempati pada saat ini. Oleh sebab itu, ini yang menjadi alasan hubungan antara individu dan organisasi. Hubungan tersebut menjadi titik dasar dalam penelitian hubungan antara komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi dan *whistle-blowing*. Selain itu, persepsi dukungan organisasi mendorong seseorang untuk melakukan tindakan pengambilan risiko guna memajukan organisasi (Neves dan Eisenberger, 2014). Tindakan ini memperkuat komitmen organisasi dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Pada artikel ini, kami akan menjelaskan variabel-variabel prediksi yang potensial dan berhubungan dengan perilaku *whistle-blowing*.

Peneliti sebelumnya telah membahas *whistle-blowing* dalam berbagai konteks. Sebagai contoh,

(Maroun dan Gowar, 2013) mengungkapkan bahwa *whistle-blower* tidak hanya untuk menyediakan informasi yang ada untuk para pemangku kepentingan, tetapi untuk membangun kredibilitas auditor dalam melayani kepentingan publik dengan meningkatkan kecenderungan akuntabilitas dan transparansi. Kyu Wang *et al.* (2018) menyatakan bahwa *person supervisor fit* dan *person group fit* memiliki pengaruh yang *curve linier* pada *whistle-blowing* pada pegawai pemerintah, selanjutnya dukungan yang dapat dimiliki seseorang dari rekan kerja dan supervisor sangat penting tidak hanya untuk memotivasi untuk melakukan *whistle-blowing*, tetapi juga untuk mencegah terjadinya tindakan pembalasan. Taiwo (2015) dalam penelitian menyatakan walaupun dalam suatu organisasi telah menciptakan program *whistle-blowing* sebagai pusat pengembangan organisasi, namun keinginan karyawan masih rendah untuk melakukannya.

Penelitian ini berbeda dengan sebelumnya karena penelitian ini mencoba menghubungkan komitmen organisasi pegawai di perguruan tinggi negeri lembaga milik pemerintah pada keberanian pegawai untuk melakukan *whistle-blowing*. Persepsi dukungan organisasi bertindak memperkuat hubungan tersebut. Saat ini pemerintah mencoba mendorong para pegawai untuk melakukan *whistle-blowing* dengan memberikan sistem pelaporan secara digital jika terjadi penyimpangan di lembaga mereka masing-masing. Kontribusi penelitian ini. Pertama, memberikan warna baru terhadap kajian teoritis dengan menekankan pada bagaimana pegawai negeri sipil yang sudah memiliki pekerjaan tetap yang diasumsikan memiliki komitmen organisasi mencoba melakukan *whistle-blowing*. Kedua, dukungan organisasi masing-masing unit pada perguruan tinggi negeri yang bervariasi menjadi penguat hubungan karyawan dan organisasi, sehingga menarik untuk dikaji.

Komitmen merupakan keinginan individu untuk memberikan loyalitas dan usahanya kepada organisasi, serta sebagai keterikatan secara emosional terhadap suatu kelompok, oleh karenanya komitmen dianggap sebagai suatu sikap. Untuk menjaga agar komitmen tetap ada dalam individu, pemimpin harus menginspirasi, mendorong *passion* dan antusias individu (Chong, 2014). Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas yang direfleksikan oleh individu kepada organisasi. Komitmen organisasi terdiri dari keinginan kuat karyawan untuk tetap sebagai anggota organisasi; keinginan yang kuat

untuk mencapai tujuan organisasi; dan keyakinan individu pada nilai dan norma organisasi (Alleyne, 2016; Jaros, 2007; Meyer *et al.*, 1993). Karenanya, individu yang memiliki kepercayaan pada organisasi akan menerima tujuan, nilai, norma dan harapan organisasi sehingga mereka menguatkan dirinya untuk tinggal dan menetap di dalam organisasi (Mathis dan Jackson, 2001).

Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu *continuance commitment*, *normative commitment*, dan *affective commitment* (Jaros, 2007; Meyer *et al.*, 1993). *Continuance commitment* merupakan kalkulasi dari pertukaran biaya jika meninggalkan organisasi. Komitmen ini menghasilkan persepsi individu akan suatu “kebutuhan” untuk selalu berhubungan dengan organisasi, dan jika individu tersebut meninggalkan organisasi dapat menyebabkan biaya yang lebih besar. Disamping itu, komitmen ini menciptakan suatu perasaan pada karyawan bahwa hanya organisasi tersebutlah yang memberikan lapangan pekerjaan dan jika meninggalkan organisasi, mereka akan sulit mendapatkan pekerjaan. *Normative commitment* merupakan keterikatan karyawan pada organisasi berdasarkan “kewajiban”. Perasaan ini menciptakan individu memiliki “keharusan” berkomitmen pada organisasi, karena komitmen tersebut merupakan kebenaran yang harus dilakukan demi kemajuan organisasi. *Affective commitment* merupakan keterikatan individu pada organisasi berdasarkan emosional yang bersumber dari “keinginan” karyawan dalam organisasi. Perasaan keinginan tersebut yang mengikat dan melibatkan dirinya dalam kegiatan dan pekerjaan organisasi.

Komitmen organisasi erat kaitannya dengan sikap *whistle-blowing* individu (Alleyne, 2016; Somers dan Casal, 2007). Dimana *whistle-blowing* merupakan pengungkapan tindakan-tindakan *illegal*, *immoral*, dan tidak berdasarkan hukum oleh anggota organisasi tentang perilaku seseorang kepada orang yang memiliki otoritas organisasi (Near dan Miceli 1985). Sikap *whistle-blowing* metode yang sangat penting dalam mencegah pelanggaran, penipuan, dan penyalahgunaan kekuasaan (Jalilvand *et al.*, 2017). Selain itu, *whistle-blowing* sebagai instrumen yang sangat penting untuk menemukan dan melaporkan kesalahan manajemen (Eaton dan Akers, 2007). Banyak yang orang memuji tindakan *whistle-blowing* sebagai perilaku yang heroik dan mulia; dan banyak juga yang mengutuk mereka sebagai

pembuat onar, orang-orang yang tidak puas, dan orang-orang yang tidak etis karena telah membeberkan kesalahan rekan kerja dan sistem manajemen (Zakaria, 2015). Terdapat dua dimensi dalam sikap *whistle-blowing* yaitu perhatian terhadap kesalahan organisasi dan niat untuk melaporkan kesalahan (Somers dan Casal, 2007).

Walaupun *whistle-blowing* memiliki tingkat kesulitan yang luar biasa untuk dilakukan oleh individu (Jalilvand *et al.*, 2017). Namun individu yang memiliki komitmen organisasi senantiasa mengambil risiko untuk kemajuan organisasinya (Neves dan Eisenberger, 2014). Sikap untuk melakukan *whistle-blowing* membutuhkan keberanian yang tinggi, dan pengorbanan yang luar biasa dari individu, karena *whistle-blowing* memiliki risiko yang tinggi, hanya individu yang memiliki keterikatan yang kuat pada organisasi yang mampu untuk melakukan itu (Alleyne, 2016). Secara jelas, *Whistle-blowing* tidaklah mudah untuk dilakukan, butuh keberanian yang tinggi, evaluasi moral yang tepat serta memiliki sikap yang kuat dalam memprioritaskan kepentingan publik daripada kepentingannya sendiri.

H<sub>1</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap sikap *whistle-blowing*

Persepsi karyawan terhadap organisasi membangun suatu pandangan umum tentang bagaimana tingkat penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan usaha karyawan dalam memberikan kesejahteraan karyawan (Neves dan Eisenberger, 2014). Pada saat organisasi memberikan dukungan dan kepedulian kepada mereka, secara emosional mereka tergerak demi kepentingan organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan konsep timbal balik antara individu dan organisasi (Hamid dan Zainudin, 2015). Teori dukungan organisasi berupaya untuk memenuhi kebutuhan sosial emosional dan untuk menyiapkan organisasi dalam upaya menghargai pekerjaan karyawan yang meningkat, sehingga karyawan mengembangkan suatu kepercayaan tentang bagaimana organisasi menghargai kontribusi, usaha mereka serta peduli pada kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, 2002).

Persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana karyawan berpersepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Aselage dan Eisenberger, 2003; Caesens *et al.*, 2019; Eisenberger *et al.*, 2002). Persepsi ini timbul berdasarkan kepercayaan

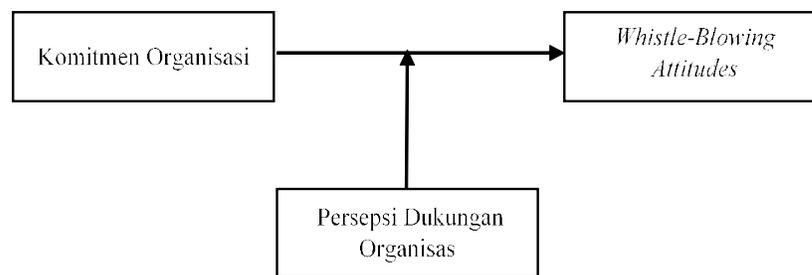
individu pada organisasi. Kepercayaan merupakan keadaan psikologi untuk berniat menerima kerentanan berdasarkan harapan yang positif, dengan demikian karyawan menunjukkan pola perjanjian yang konsisten dengan organisasi bahwa kontribusi mereka dihargai dan diperlakukan dengan baik atau tidak baik berdasarkan situasi yang berbeda (Eisenberger *et al.*, 2002).

Faktor sikap dan norma subyektif membentuk sikap seseorang untuk berperilaku. Sikap individu berhubungan dengan komitmen organisasi dan norma subjektif berhubungan dengan persepsi dukungan organisasi menjadi faktor yang dapat mempengaruhi sikap *whistle-blowing*. Dalam *Theory person organizational fit* (PO/Fit) menyatakan bahwa hubungan sikap individu dan lingkungan dapat digambarkan sebagai proses (Caplan, R., 1987; Kahana *et al.*, 2003). Jika dikaitkan, sikap individu merupakan komitmen

organisasi yang dimiliki oleh individu untuk terikat dengan organisasi dan lingkungan merupakan dukungan organisasi yang diberikan pada pegawai sebagai bentuk perhatian organisasi (Saud, 2017). Teori tersebut juga didukung teori pertukaran social (*social exchange theory*) seseorang akan tergerak untuk melakukan sesuatu jika kedua belah pihak saling mempercayai, loyal, dan saling berkomitmen pada aturan-aturan pertukaran (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Dengan demikian sikap *whistle-blowing* dapat dilakukan oleh pegawai guna menjaga kepercayaan organisasi sehingga eksistensi dan kemajuan organisasi dapat dipertahankan.

H<sub>2</sub>: Persepsi dukungan organisasi memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap *whistle-blowing*

Berdasarkan teori dan pemikiran di atas, maka model penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

**METODE PENELITIAN**

Metode eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya, survey pada 130 pegawai yang berasal dari 4 (empat) Peguruan Tinggi Negeri di Kota Bandung yaitu ITB, UNPAD, UIN dan UPI dilakukan untuk mendukung dan melengkapi data penelitian ini. Teknik *probability sampling* dengan *systematic random sampling* digunakan untuk menentukan sampel yang mengikuti aturan sistematika tertentu pada populasi.

*Moderation regression analysis* sebagai suatu metode statistik dalam melakukan penganalisaan variabel moderasi yang dibahas dalam dlam penelitian ini. Uji tersebut dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana peran variabel moderasi antara variable independent dan variabel dependent, apakah dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut (Helm dan Mark, 2012; Sharma *et al.*, 1981).

Pengukuran sikap individual variabel komitmen organisasi menggunakan 9 indikator pernyataan komitmen organisasi (Jaros, 2007; Meyer *et al.*, 1993; N. Allen dan J. Meyer, 1990) dan variabel persepsi dukungan organisasi menggunakan 10 item pernyataan (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 2002). Akhirnya, untuk mengukur variabel sikap *whistle-blowing* menggunakan 7 item pertanyaan yang diadopsi dari Alleyne (2016). Secara keseluruhan, item pernyataan diukur dengan menggunakan 5-point skala likert, dimana para responden diminta untuk menjawab pilihan angka antara 1 hingga 5 (1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= ragu-ragu, 4= setuju, dan 5= sangat setuju)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis instrumen penelitian terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas, yang dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan dan konsistensi alat ukur yang digunakan. Pengujian validitas menggunakan

corrected item total correlation dengan tingkat validitas lebih dari 0,30 sedangkan pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach's alpha* dengan

tingkat reliabel lebih dari 0,60 (Escobar *et al.*, 2015). Adapun hasil pengujian validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variable	Item	valid	<i>cronbach's alpha</i>	Keterangan
<i>Komitmen organisasi</i>	KO1	0.387	0.726	Reliable
	KO2	0.752		
	KO3	0.505		
	KO4	0.341		
	KO5	0.759		
	KO6	0.514		
	KO7	0.312		
	KO8	0.756		
	KO9	0.514		
<i>Sikap Whistle-blowing</i>	WB1	0.378	0.685	Reliable
	WB2	0.727		
	WB3	0.416		
	WB4	0.319		
	WB5	0.704		
	WB6	0.441		
	WB7	0.430		
<i>Persepsi dukungan organisasi</i>	PDO1	0.706	0.612	Reliable
	PDO2	0.342		
	PDO3	0.386		
	PDO4	0.360		
	PDO5	0.526		
	PDO6	0.361		
	PDO7	0.710		
	PDO8	0.309		
	PDO9	0.307		
	PDO10	0.342		

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 1 di atas, item pernyataan persepsi pegawai tentang komitmen organisasi, sikap *whistle-blowing* dan persepsi dukungan organisasi dinyatakan valid karena lebih dari 0,30 dan begitu juga dalam pengujian reliabilitas semua variable dalam penelitian ini reliable karena lebih dari 0,60.

*Moderated regression analysis* atau dikenal dengan analisis regresi moderasi adalah metode analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut Sharma *et al.* (1981) pengujian moderasi dilakukan dengan beberapa tahapan, diantaranya. Pertama, menguji hubungan variabel independent (X)

terhadap variabel dependen (Y). Kedua, menguji variabel independent (X) dan variabel moderasi (Z) terhadap variabel dependen (Y). Ketiga, menguji menguji variabel independent (X), variabel moderasi (M), dan hasil kali variabel independent dan moderasi (X\*M) terhadap variabel dependent (Y).

Hasil regresi variabel independent komitmen organisasi (X) terhadap variabel dependen *whistle-blowing* (Y) yang diperoleh dari persamaan pertama, dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \epsilon \dots\dots\dots(1)$$

**Tabel 2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Sikap Whistle-blowing**

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Std. Error			
1	(Constant)	5.433	1.278		4.250	.000
	Komitmen organisasi	.625	.033	.855	18.680	.000

a. Dependent Variable: Whistle-blowing

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Tabel 2 diatas, dijelaskan sebagai berikut : (1) Konstanta sebesar 5.433 artinya sikap *whistle-*

*blowing* dalam skala interval adalah sebesar 5.433 jika tidak ada komitmen organisasi (X<sub>1</sub>), persepsi

dukungan organisasi ( $X_2$ ) variabel sikap *whistle-blowing* tetap ada pada pegawai. (2) Koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0,625 dan signifikan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis  $H_1$  dapat diterima.

Hasil uji persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderasi antara komitmen organisasi dan

*whistle-blowing* pegawai perguruan tinggi negeri di Kota Bandung yang diperoleh dari persamaan kedua dan ketiga, dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon \dots \dots \dots (2)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 M + \beta_3 X_1 M + \epsilon \dots \dots \dots (3)$$

**Tabel 3. Moderated Regression Analysis Komitmen organisasi Terhadap Sikap *whistle-blowing* dan Persepsi dukungan organisasi sebagai Variabel Moderasi**

Konstanta, variable bebas dan moderasi	Tingkat I		Tingkat II		Tingkat III	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Konstanta (a)	5.433	0.000	-4.484	0.000	14.979	0.000
Komitmen organisasi (X)	0.855	0.000	0.730	0.000	0.032	0.305
persepsi dukungan organisasi (M)			0.371	0.000	-0.173	0.129
X*M					1.021	0.205
F hitung	348.952	0.000	370.354	0.000	248.648	0.000
R square	0.732		0.854		0.855	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Tabel 3 diatas, dijelaskan sebagai berikut: (1) Pada Model 1 / Tingkat I menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap sikap *whistle-blowing* pegawai di Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandung dengan nilai signifikansi 0.000, nilai tersebut lebih kecil dari 0.05. (2) Pada Model 2/ Tingkat I menyatakan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi (M) berpengaruh positif terhadap sikap *whistle-blowing* pegawai di Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandung dengan nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0.05. (3) Pada Model 3/Tingkat III menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *whistle-blowing* dimoderasi oleh persepsi dukungan organisasi ( $X*M$ ) diperoleh nilai beta sebesar 1,021 dan ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan *whistle-blowing* dengan nilai tidak signifikan sebesar 0,205. Selain itu, terlihat juga R Square yang menyatakan adanya penambahan dari tingkat kedua yaitu 0.854 menjadi 0.855 pada tingkat ketiga. Artinya persepsi dukungan organisasi berperan sebagai variabel moderasi, yang dapat memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap *whistle-blowing* pegawai di Perguruan Tinggi Negeri di Kota Bandung. Oleh sebab itu, persepsi dukungan organisasi merupakan *pure moderator* yang mempekuat pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap *whistle-blowing*.

Hasil pengujian komitmen organisasi terhadap sikap *whistle-blowing* menunjukkan pengaruh yang positif. Dapat juga dinyatakan bahwa komitmen

organisasi memiliki pengaruh dan dampak yang tinggi pada peningkatan sikap *whistle-blowing* pegawai. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi pegawai maka sikap *whistle-blowing* di kalangan pegawai akan semakin tinggi juga. Hal ini menunjukkan jika komitmen organisasi merupakan *antecedent* dari sikap *whistle-blowing*.

Komitmen organisasi karyawan pada institusi sangat penting untuk perkembangan organisasi. Seseorang yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi, perilaku mereka mencerminkan tindakan yang efektif pada organisasi atau institusi. Selanjutnya, komitmen tersebut dapat menimbulkan loyalitas individu pada organisasi (Chong, 2014). Seseorang yang memiliki komitmen organisasi terikat dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi berdasarkan keinginannya, kebutuhannya dan kewajibannya kepada organisasi (Caillier, 2013; N. Allen dan J. Meyer, 1990). Selain itu, memberikan perlindungan kepada organisasi dari sikap dan tindakan kecurangan yang dapat menyebabkan organisasi rugi merupakan salah satu sifat dari komitmen individu kepada organisasi (Somers dan Casal, 2007). Semakin tinggi komitmen oganisasi individu, maka niat pegawai untuk melakukan *whistle-blowing* dengan tujuan untuk melindungi organisasi dari tindakan-tindakan yang dapat merugikan organisasi akan semakin tinggi juga (Alinaghian et al., 2018).

*Whistle-blowing* menjelaskan sebuah hasil suatu proses yang terdiri dari tiga elemen dasar yaitu: (a) komponen rasional yang didasari oleh persepsi akan biaya dan keuntungan seorang individu dalam

melaporkan suatu kecurangan dan kesalahan, (b) komponen prososial yang meliputi persepsi tanggung jawab pada orang lain dan (c) komponen loyalitas yang merefleksikan level komitmen individu pada suatu organisasi. Inilah yang menjadi dasar seseorang dalam melakukan tindakan *whistle-blowing* (Alleyne *et al.*, 2017).

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian Somers dan Casal (2007) yang menyatakan bahwa seseorang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi berkecenderungan lebih besar untuk melaksanakan *whistle-blowing* sejauh tindakan tersebut adil untuk memajukan organisasi. Penelitian Alinaghian *et al.* (2018) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tindakan *whistle-blowing* di Iran, menyatakan bahwa faktor individu yang berkenaan dengan komitmen berpengaruh positif pada peningkatan sikap *whistle-blowing* individu.

Hasil uji komitmen organisasi terhadap sikap *whistle-blowing* berpengaruh positif diperkuat dengan variabel dukungan organisasi. Artinya dukungan organisasi bertindak sebagai penguat dalam hubungan antara komitmen organisasi dan sikap *whistle-blowing* pegawai. Semakin tinggi dukungan yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi juga komitmen organisasi yang diberikan karyawan untuk melakukan sikap *whistle-blowing*.

Menurut teori dukungan organisasi bahwa seorang karyawan yang mendapatkan sumberdaya yang bernilai (seperti: kenaikan gaji, kesempatan pelatihan pengembangan dan lain-lain) dapat mengembangkan persepsi dukungan organisasi mereka dan memunculkan rasa kewajiban pada organisasi, dengan dasar norma timbal balik (Alinaghian *et al.*, 2018; Eisenberger *et al.*, 2015). Selain itu, mereka akan menolong organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi. Ini disebabkan pegawai percaya bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan dan nilai kontribusi mereka (Neves dan Eisenberger, 2014). Persepsi inilah yang memperkuat komitmen pegawai untuk terikat pada organisasi dimana dia berada. Komitmen organisasi bertindak sebagai faktor internal dalam diri seseorang yang melekat karena keinginan, kebutuhan dan kewajiban individu untuk menjaga keberlangsungan organisasinya (Caillier, 2013). Sedangkan Persepsi dukungan organisasi merupakan faktor eksternal yang berasal dari organisasi berupa dukungan kepada individu sebagai timbal balik perusahaan atas kinerja yang mereka lakukan (Alinaghian *et al.*, 2018).

*Theory planned behavior* menjelaskan bagaimana faktor sikap, norma subyektif dalam membentuk sikap seseorang, sehingga secara langsung dapat mempengaruhi perilaku individu (Nguyen *et al.*, 2019). Komitmen organisasi yang melekat pada pegawai merupakan faktor sikap yang dapat mempengaruhi sikap untuk *whistle-blowing* dan persepsi dukungan organisasi merupakan norma subyektif yang diberikan oleh organisasi pada pegawai untuk memperkuat komitmen organisasi yang telah ada. Pada teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) perilaku individu memiliki hubungan timbal balik antara faktor lingkungan, karakteristik individu, dan perilaku (Lu *et al.*, 2018). Teori ini berhubungan erat dengan komitmen organisasi yang dapat meningkatkan sikap *whistle-blowing* pegawai, karena ada timbal balik yaitu dukungan organisasi yang diberikan secara penuh oleh organisasi.

Persepsi dukungan dapat memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap *whistle-blowing* dapat dibuktikan apabila karyawan memiliki keterikatan yang kuat baik secara emosional yang dibangun dengan keinginan, keterikatan berdasarkan aturan yang dirancang dengan keharusan karyawan, ditunjang dengan dukungan berupa suatu sistem organisasi yang menyediakan keamanan, jaminan lindungan yang diberikan dalam melakukan *whistle-blowing*. Bentuk jaminan perlindungan dan keamanan tersebut dapat memberikan stimulus bagi karyawan untuk berkontribusi dalam menjaga ketertiban dan keberlangsungan organisasi secara *sustainable* dengan mengeluarkan keberanian karyawan dalam melakukan *whistle-blowing*.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini komitmen organisasi yang dimiliki pegawai pada Perguruan Tinggi Negeri berdampak positif terhadap *whistle-blowing*. Artinya, komitmen organisasi berperan dalam peningkatan *whistle-blowing* pada para pegawai yang bekerja di Perguruan Tinggi Negeri. Peran komitmen organisasi ini, sangat vital terlebih dalam upaya penjagaan keberlangsungan organisasi pemerintah yang notabena bukan merupakan milik pribadi pegawai. Selanjutnya, komitmen organisasi ini diperkuat dengan peran serta persepsi dukungan organisasi yang melindungi para pegawai untuk melakukan sikap *whistle-blowing*. Perlindungan yang datang dari organisasi (persepsi dukungan organisasi) dapat memperkuat komitmen pegawai

pada organisasi, sehingga para pegawai menjaga keberlangsungan organisasi sebagai bentuk timbal balik perhatian organisasi padanya.

Saran dalam penelitian ini *pertama*, pengambilan data instrumen kuesioner yang belum tentu menggambarkan hakikat diri responden, disarankan untuk menggunakan metode eksperimen agar dapat menguji netralitas para karyawan. *Kedua*, penelitian ini hanya berfokus kepada komitmen organisasi dan dukungan organisasi dalam mempengaruhi *whistle-blowing* pegawai, masih terdapat banyak faktor yang belum diteliti antara lain: umur, lama bekerja, gaji dan lain-lain oleh sebab itu dianjurkan untuk meneliti variable-variabel tersebut.

## REFERENSI

- Alinaghian, N., Nasr Isfahani, A., & Safari, A. (2018). Factors influencing whistle-blowing in the Iranian health system. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(2), 177–192. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1349703>
- Alleyne, P. (2016). The influence of organisational commitment and corporate ethical values on non-public accountants' whistle-blowing intentions in Barbados. *Journal of Applied Accounting Research*, 17(2), 190–210. <https://doi.org/10.1108/JAAR-12-2013-0118>
- Alleyne, P., Charles-Soverall, W., Broome, T., & Pierce, A. (2017). Perceptions, predictors and consequences of whistleblowing among accounting employees in Barbados. *Meditari Accountancy Research*, 25(2), 241–267. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2016-0080>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491–509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>
- Caillier, J. G. (2013). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458–475. <https://doi.org/10.1177/0275074013515299>
- Caplan, R. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations/ : Commensurate Dimensions , Time Perspectives , and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 267, 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X) T4 - Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms M4 - Citavi
- Chong, M. P. M. (2014). Influence behaviors and organizational commitment: A comparative study. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0035>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Eisenberger, R., Buffardi, L. C., Kurtessis, J. N., Stewart, K. A., Ford, M. T., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Eisenberger 1986 JAppPsychol POS original article. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Escobar, A., Trujillo-Martín, M. del M., Rueda, A., Pérez-Ruiz, E., Avis, N. E., & Bilbao, A. (2015). Cross-cultural adaptation, reliability and validity of the Spanish version of the Quality of Life in Adult Cancer Survivors (QLACS) questionnaire: Application in a sample of short-term survivors. *Health and Quality of Life Outcomes*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12955-015-0378-2>
- Hamid, M. H., & Zainudin, N. (2015). Whistleblowing: an Organizational Support Perspective. *International Journal of Management Research & Review*, 5(1), 2249–7196. Retrieved from [www.ijmrr.com](http://www.ijmrr.com)
- Helm, R., & Mark, A. (2012). Analysis and evaluation of moderator effects in regression

- models: State of art, alternatives and empirical example. *Review of Managerial Science*, 6(4), 307–332. <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0057-y>
- Jalilvand, M. R., Vosta, S. N., & Yasini, A. (2017). Motivational Antecedents of Whistle-Blowing in Iranian Public Service Organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 385–408. <https://doi.org/10.22059/ijms.2017.214779.672239>
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behaviour*, IV(4), 7–25. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Kahana, E., Lovegreen, L., Kahana, B., & Kahana, M. (2003). Environment and Behavior INFLUENCES ON RESIDENTIAL SATISFACTION OF ELDERERS. *Environment and Behavior*, 35(3), 434–453. <https://doi.org/10.1177/0013916503251447>
- Kyu Wang, T., Fu, K. J., & Yang, K. (2018). Do Good Workplace Relationships Encourage Employee Whistle-Blowing? *Public Performance and Management Review*, 41(4), 768–789. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1464935>
- Lu, Y., Guo, C., Lu, Y., & Gupta, S. (2018). The role of online communication in avoiding perceived restrictiveness of shopping websites: A social learning theory perspective. *Nankai Business Review International*, 9(2), 143–161. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2017-0063>
- Maroun, W., & Gowar, C. (2013). South African Auditors Blowing the Whistle without Protection: A Challenge for Trust and Legitimacy. *International Journal of Auditing*, 17(2), 177–189. <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2012.00463.x>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations/ : Extension and Test of a. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations* (Vol. 65). <https://doi.org/10.1177/0018726712447004>
- N. Allen, & J. Meyer. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 187–205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Nguyen, T.-M., Nham, P. T., & Hoang, V.-N. (2019). The theory of planned behavior and knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 76–94. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-10-2018-0086>
- Rhee, J., & Dedahanov, A. T. (2015). Examining the Relationships among Trust , Silence and Organizational Commitment Introduction. *Management Decision*, 53(8), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041>
- Saud, I. M. (2017). Pengaruh Sikap dan Persepsi Kontrol Perilaku Terhadap Niat Whistleblowing Internal-Eksternal dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 17(2), 209-219. <https://doi.org/10.18196/jai.2016.0056.209-219>
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291–300. <https://doi.org/10.2307/3150970>
- Somers, M. J., & Casal, J. C. (2007). Organizational Commitment and Whistle-Blowing. *Group & Organization Management*, 19(3), 270–284. <https://doi.org/10.1177/1059601194193003>
- Taiwo, S. F. (2015). Effects of Whistle Blowing Practices on Organizational Performance in the Nigerian Public Sector: Empirical Facts from selected Local Government in Lagos & Ogun State. *Journal of Marketing and Management*, 6(1), 41–61. Retrieved from [http://www.gsmi-ijgb.com/Documents/JMM\\_V6\\_N1\\_P04\\_Sunday\\_Felix\\_Taiwo\\_Effects\\_of\\_Whistle\\_Blowing.pdf](http://www.gsmi-ijgb.com/Documents/JMM_V6_N1_P04_Sunday_Felix_Taiwo_Effects_of_Whistle_Blowing.pdf)
- Zakaria, M. (2015). Antecedent Factors of Whistleblowing in Organizations. *Procedia Economics and Finance*, 28(April), 230–234. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01104-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01104-1)