

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas secara sistematis teori dan hasil penelitian terdahulu terkait masing-masing variabel, yaitu: budaya organisasi (M_1), potensi whistleblower (M_2), remunerasi (X_1), keterikatan kerja (X_2), dan pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) (Y). Pembahasan ini dimaksudkan untuk memperjelas hubungan antarvariabel, merumuskan kerangka konseptual penelitian, serta mendukung pengujian empiris yang akan dilakukan pada bab-bab berikutnya.

2.1.1. . Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Budaya yang kuat dan positif mampu membentuk perilaku pegawai yang konsisten dengan visi dan misi organisasi, termasuk dalam menjunjung tinggi integritas, profesionalisme, dan akuntabilitas. Dalam konteks pelayanan publik, budaya organisasi yang berorientasi pada etika dan pelayanan prima akan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong transparansi serta menekan potensi terjadinya pungutan atau penyimpangan dalam proses pelayanan kepada masyarakat.

2.1.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen yang berfungsi sebagai pedoman perilaku, nilai, dan norma bagi seluruh anggota

organisasi. Menurut Schein (2017), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan. Sejalan dengan itu, Hofstede (1991) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “pemrograman kolektif pikiran” yang membedakan anggota satu organisasi dari organisasi lain. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut anggota, sehingga membedakan organisasi satu dengan yang lain sekaligus menjadi pedoman perilaku sehari-hari.

Lebih lanjut, Cameron dan Quinn (1999) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang memengaruhi cara orang berperilaku dalam organisasi. Sementara Deal dan Kennedy (1982) menggambarkannya sebagai cara hidup dalam organisasi yang tercermin dalam nilai, norma, dan keyakinan yang mengarahkan tindakan anggota. Kotter dan Heskett (1992) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan praktik bisnis yang berkembang dalam jangka panjang dan dipertahankan oleh anggota, sedangkan Ouchi (1981) menekankan pentingnya loyalitas, keterlibatan, dan rasa kekeluargaan sebagai bagian dari filosofi manajemen berbasis budaya.

Dari perspektif sosiologis, Parsons (1951) memandang budaya organisasi sebagai subsistem sosial yang menjaga keseimbangan organisasi melalui adaptasi, pencapaian tujuan, integrasi, dan pemeliharaan pola nilai. Harrison dan Stokes (1992) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan nilai dominan dalam organisasi yang membentuk orientasi kekuasaan, aturan,

maupun tugas. Pandangan ini diperkuat oleh Louis (1980) yang menyebut budaya organisasi sebagai seperangkat pemahaman bersama yang terbentuk melalui pengalaman bersama, serta Smircich (1983) yang melihatnya sebagai sistem makna dan simbol yang diciptakan dan dipertahankan melalui interaksi anggota. Senada, Trice dan Beyer (1993) menekankan bahwa budaya organisasi terwujud dalam bentuk nilai, norma, ritual, dan simbol yang membentuk identitas serta perilaku organisasi.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar aturan formal, melainkan seperangkat nilai, keyakinan, dan asumsi yang hidup dalam organisasi serta memengaruhi sikap, perilaku, dan interaksi antaranggota. Budaya organisasi menjadi landasan moral dan etika yang membentuk identitas organisasi, serta menentukan kualitas hubungan antara karyawan, manajemen, dan stakeholder eksternal.

2.1.1.2. Landasan Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan landasan penting dalam membentuk perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Banyak pakar manajemen dan sosiologi organisasi telah memberikan pandangan yang beragam mengenai bagaimana budaya terbentuk, berfungsi, serta memengaruhi efektivitas organisasi.

Teori-Teori Budaya Organisasi :

1. Schein's Model of Organizational Culture (Edgar H. Schein, 1985, 2017)

Budaya organisasi terdiri dari tiga level:

- a) *Artifacts* → simbol, logo, bahasa, ritual, seperti : prosedur, kode etik, SOP.
- b) *Espoused values* → nilai, strategi, tujuan, seperti : kejujuran dan tanggung

jawab

c) *Basic underlying assumptions* → keyakinan mendasar yang dianggap benar, yakni tentang benar–salah dan etis–tidak etis

Model ini menekankan bahwa budaya tidak hanya tampak pada permukaan, tetapi juga menyentuh aspek keyakinan terdalam yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

2. Denison Organizational Culture Model (Denison, 2000)

Budaya organisasi yang efektif memiliki empat dimensi:

a. Involvement (Keterlibatan)

Menunjukkan sejauh mana karyawan dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan, memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, serta diberdayakan untuk mengembangkan kompetensinya. Tingkat keterlibatan yang tinggi meningkatkan komitmen dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

b. Consistency (Konsistensi)

Menggambarkan adanya nilai inti yang kuat, kesepakatan bersama, dan koordinasi internal yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Konsistensi menciptakan stabilitas, disiplin, dan keselarasan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Adaptability (Adaptabilitas)

Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan, belajar dari pengalaman, serta menyesuaikan strategi dan proses kerja sesuai tuntutan eksternal, seperti kebutuhan pelanggan dan dinamika pasar.

d. Mission (Misi) :

Menunjukkan kejelasan arah, tujuan jangka panjang, dan visi organisasi yang menjadi panduan strategis bagi seluruh anggota organisasi. Misi yang jelas membantu karyawan memahami makna pekerjaan dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Integrity in Organizations (Becker, T. E, 1998)

Becker mendefinisikan integritas sebagai: the alignment between an individual's commitments, values, and actual behavior.

Artinya, integritas adalah keselarasan (consistency) antara:

- Nilai dan prinsip moral yang diyakini
- Komitmen yang dinyatakan
- Perilaku nyata yang ditunjukkan

Dalam konteks organisasi, integritas bukan sekadar kejujuran personal, melainkan komitmen moral yang diwujudkan secara konsisten dalam tindakan kerja.

4. Moral Integrity Theory (Audi & Murphy, 2006)

Memandang Integritas sebagai kesatuan karakter moral yang melibatkan kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Integritas bukan hanya kepatuhan aturan, tetapi kesetiaan pada prinsip moral yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Organizational Commitment Theory (Meyer & Allen, 1991)

Teori ini menyatakan bahwa loyalitas karyawan diwujudkan melalui komitmen organisasi, yang terdiri dari tiga komponen:

a. Affective Commitment

Loyalitas karena keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap organisasi.

b. Continuance Commitment

Loyalitas karena pertimbangan biaya dan risiko jika meninggalkan organisasi.

c. Normative Commitment

Loyalitas karena rasa kewajiban moral untuk tetap setia.

6. Spirituality at Work Theory (Ashmos & Duchon, 2000)

Teori ini menekankan bahwa individu mencari makna (meaningful work) dalam pekerjaannya.

Budaya ikhlas tercermin melalui:

- Pekerjaan dipandang sebagai ibadah atau pengabdian
- Karyawan bekerja dengan kesadaran nilai, bukan sekadar perintah
- Kepuasan batin sebagai sumber motivasi intrinsik

7. Deal and Kennedy's Corporate Culture (1982)

Budaya organisasi dipengaruhi oleh tingkat risiko dan kecepatan umpan balik, menghasilkan 4 tipe budaya:

a. *Tough-guy macho culture*

Budaya ini ditandai oleh tingkat risiko tinggi dan umpan balik cepat. Kinerja individu sangat menonjol, kompetisi tinggi, dan keberhasilan diukur dari keberanian mengambil risiko serta pencapaian jangka pendek. Umumnya ditemukan pada industri penjualan agresif, hiburan, atau olahraga profesional.

b. *Work hard/play hard culture*

Budaya ini memiliki risiko rendah dengan umpan balik cepat. Organisasi menekankan kerja tim, pelayanan pelanggan, dan produktivitas tinggi, disertai suasana kerja yang energik dan penuh penghargaan. Umumnya dijumpai pada perusahaan jasa dan penjualan ritel.

c. *Bet-your-company culture*

Budaya ini dicirikan oleh risiko tinggi dan umpan balik lambat. Keputusan strategis berskala besar dapat menentukan keberlangsungan organisasi, sehingga perencanaan matang dan kehati-hatian sangat ditekankan. Banyak ditemukan pada industri konstruksi besar, energi, dan penerbangan.

d. *Process culture* :

Budaya ini memiliki risiko rendah dan umpan balik lambat, dengan fokus utama pada prosedur, aturan, dan kepatuhan. Keberhasilan diukur dari ketepatan proses, bukan hasil akhir. Umumnya berkembang pada organisasi birokrasi dan sektor publik.

Model ini memberikan pemahaman praktis mengenai bagaimana budaya berpengaruh pada pola kerja sehari-hari.

8. Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 1999)

Membagi budaya organisasi menjadi 4 kuadran:

- a) *Clan Culture* (kekeluargaan, kolaboratif)
- b) *Adhocracy Culture* (inovatif, kreatif)
- c) *Market Culture* (kompetitif, berorientasi hasil)
- d) *Hierarchy Culture* (terstruktur, birokratis)

Kerangka ini banyak digunakan untuk menilai efektivitas organisasi karena menggambarkan keseimbangan antara fleksibilitas, stabilitas, orientasi internal, dan eksternal.

2.1.1.3. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi tercermin dari nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut serta dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi. Indikator budaya organisasi meliputi kejelasan nilai dan norma kerja, konsistensi penerapan aturan, serta keteladanan pimpinan dalam berperilaku.

Becker (1998) mendefinisikan integritas sebagai “keselarasan antara komitmen, prinsip moral, dan tindakan nyata”. Sementara tokoh lain Audi & Murphy (2006) dalam Moral Integrity Theory memandang Integritas sebagai kesatuan karakter moral yang melibatkan kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Integritas bukan hanya kepatuhan aturan, tetapi kesetiaan pada prinsip moral yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.

Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa loyalitas karyawan diwujudkan melalui komitmen organisasi, yang terdiri dari tiga komponen, yakni : *Affective Commitment* (loyalitas karena keterikatan emosional dan rasa bangga terhadap organisasi), *Continuance Commitment* (loyalitas karena pertimbangan biaya dan risiko jika meninggalkan organisasi) dan *Normative Commitment* (loyalitas karena rasa kewajiban moral untuk tetap setia). Sedangkan Oliver (1999) dalam teori Employee Loyalty Model menjelaskan loyalitas sebagai proses bertahap dari *Cognitive Loyalty* (berbasis penilaian rasional), *Affective Loyalty*

(berbasis emosi), *Conative Loyalty* (niat bertahan) dan *Action Loyalty* (perilaku nyata)

Ashmos & Duchon (2000), menekankan bahwa individu mencari makna (meaningful work) dalam pekerjaannya. Budaya ikhlas tercermin melalui pekerjaan dipandang sebagai ibadah atau pengabdian, karyawan bekerja dengan kesadaran nilai, bukan sekadar perintah dan kepuasan batin sebagai sumber motivasi intrinsik. Lebih lanjut Deci & Ryan (2000) dalam Intrinsic Motivation Theory mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik, yaitu dorongan melakukan pekerjaan karena makna dan nilai pekerjaan itu sendiri, bukan semata imbalan eksternal.

Berdasarkan sintesis dari berbagai pendapat, indikator budaya organisasi yang digunakan sebagai berikut:

1. Integritas.
2. Loyalitas.
3. Ikhlas.

Dengan indikator-indikator tersebut, budaya organisasi dapat diukur secara komprehensif, baik dari nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut serta dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi.

2.1.1.4. . Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses panjang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Budaya ini kemudian menjadi acuan bagi karyawan dalam bersikap, berperilaku, dan mengambil keputusan. Budaya menjadi pedoman kerja sehari-hari yang harus terus

dijaga keberlangsungannya. Berikut adalah faktor-faktor yang memengaruhi terbentuk dan berkembangnya budaya organisasi:

1. Kepemimpinan (*Leadership*)

Pemimpin merupakan aktor utama dalam menciptakan dan memelihara budaya organisasi. Menurut Schein (2017), pemimpin membentuk budaya melalui nilai, visi, dan perilaku yang ia teladankan. Pemimpin yang konsisten menegakkan integritas, transparansi, dan bebas dari praktik pungli akan menularkan nilai tersebut kepada seluruh karyawan. Kepemimpinan berperan besar dalam memastikan nilai-nilai budaya organisasi dijalankan oleh seluruh anggota organisasi.

2. Nilai dan Keyakinan Bersama (*Shared Values & Beliefs*)

Budaya organisasi lahir dari nilai-nilai inti yang diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi. Hofstede (1991) menyebut budaya sebagai “pemrograman kolektif” yang mengarahkan cara berpikir dan bertindak individu.

3. Struktur Organisasi dan Sistem Manajemen

Struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang adil, serta sistem manajemen yang transparan akan memengaruhi implementasi budaya organisasi. Robbins & Judge (2019) menekankan bahwa struktur formal dapat memperkuat atau melemahkan budaya organisasi.

4. Komunikasi Internal

Budaya organisasi hanya dapat hidup dan berkembang jika ditransmisikan melalui komunikasi yang efektif. Deal & Kennedy (1982) menegaskan bahwa simbol, cerita, dan ritual organisasi akan memperkuat budaya jika

dikomunikasikan secara konsisten. Komunikasi internal yang terbuka dan dua arah akan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.

5. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Proses perekrutan menjadi gerbang utama untuk menjaga konsistensi budaya organisasi. Kotter & Heskett (1992) menekankan bahwa budaya organisasi hanya bisa bertahan apabila organisasi merekrut individu yang sejalan dengan nilai-nilai inti. Seleksi karyawan berdasarkan kecocokan dengan nilai-nilai budaya organisasi, maka akan memastikan budaya tersebut tidak hanya dipahami, tetapi juga dipraktikkan.

6. Lingkungan Eksternal

Budaya organisasi tidak bisa lepas dari pengaruh eksternal seperti regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, persaingan pasar, maupun tuntutan masyarakat. Dalam perbankan, regulasi OJK dan LPS menuntut adanya integritas, transparansi, serta pelayanan tanpa pungutan liar. Hal ini mendorong BPR/BPRS untuk memperkuat budaya organisasi yang sesuai dengan prinsip *Good Corporate Governance (GCG)*.

7. Pengalaman Organisasi (*Organizational Learning & History*)

Sejarah organisasi, termasuk keberhasilan maupun kegagalan yang dialami, berperan membentuk identitas budaya. Trice & Beyer (1993) menyebut bahwa budaya dipelihara melalui cerita, simbol, dan ritual yang diwariskan. Dalam perjalanan BPR/BPRS, pengalaman dalam menghadapi tantangan bisnis menjadi bagian penting dalam memperkuat nilai-nilai budaya organisasi.

8. Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Sistem penghargaan yang konsisten dengan nilai organisasi menjadi instrumen penting dalam memperkuat budaya. Apabila karyawan yang berintegritas diberi penghargaan, maka nilai integritas akan semakin mengakar. Sebaliknya, apabila perilaku negatif tidak diberi sanksi, maka budaya organisasi akan melemah. Robbins & Judge (2019) menegaskan bahwa reward system adalah salah satu mekanisme utama dalam mempertahankan budaya organisasi.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal (kepemimpinan, struktur organisasi, komunikasi, rekrutmen, sistem penghargaan) dan eksternal (regulasi, tuntutan stakeholder, sejarah organisasi).

2.1.2. Potensi Whistleblower

Potensi whistleblower mencerminkan kesiapan dan keberanian individu dalam organisasi untuk melaporkan tindakan penyimpangan, kecurangan, atau pelanggaran etika yang terjadi di lingkungan kerjanya. Keberadaan potensi ini menunjukkan tingkat integritas dan kepedulian pegawai terhadap nilai-nilai kejujuran serta tanggung jawab moral dalam menjaga nama baik organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, potensi whistleblower berperan penting sebagai mekanisme pengawasan internal yang dapat mencegah terjadinya praktik pungutan liar, memperkuat transparansi, dan memastikan layanan yang diberikan kepada masyarakat berjalan sesuai prinsip akuntabilitas dan keadilan.

2.1.2.1. Pengertian Potensi Whistleblower

Whistleblower pada dasarnya merujuk pada individu yang melaporkan adanya pelanggaran hukum, etika, atau prosedur dalam organisasi kepada pihak yang berwenang. Konsep potensi whistleblower menekankan pada kapasitas, keberanian, dan kesiapan seorang karyawan untuk melakukan pelaporan ketika menghadapi praktik yang menyimpang.

Menurut Near & Miceli (1985), whistleblower adalah karyawan yang memiliki kesediaan untuk mengungkap pelanggaran yang merugikan publik. Lebih lanjut, Miceli & Near (1992) menjelaskan bahwa potensi whistleblower sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, lingkungan organisasi, serta persepsi terhadap perlindungan yang tersedia. Sejalan dengan itu, Dozier & Miceli (1985) menekankan bahwa individu dengan keberanian moral tinggi lebih cenderung menjadi whistleblower, terutama ketika didukung oleh sistem organisasi yang kredibel.

Penelitian Park & Blenkinsopp (2009) menegaskan bahwa potensi whistleblower biasanya dimiliki oleh karyawan dengan integritas dan kesadaran moral yang tinggi, yang yakin bahwa tindakan mereka akan membawa perubahan positif. Kaptein (2011) menambahkan bahwa iklim etika organisasi merupakan determinan penting; semakin etis budaya organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan berani melapor.

Faktor individu dan situasional juga memengaruhi potensi ini. Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005) menemukan bahwa nilai moral, locus of control, serta perlindungan hukum berperan besar dalam memunculkan niat melapor.

Alleyne, Hudaib, & Pike (2013) bahkan menyoroti bahwa budaya organisasi yang mendukung etika akan memperkuat keberanian whistleblower. Sementara itu, Maroun & Atkins (2014) memandang whistleblowing sebagai mekanisme tata kelola internal yang krusial, dan potensi whistleblower dapat diukur dari sejauh mana karyawan percaya bahwa suara mereka akan didengar dan ditindaklanjuti.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa potensi whistleblower adalah kapasitas individu untuk mendeteksi, menilai, dan melaporkan tindakan menyimpang dengan dorongan etika, keberanian pribadi, serta dukungan organisasi dan sistem perlindungan.

2.1.2.2. Landasan Teori Potensi Whistleblower

Whistleblowing merupakan salah satu mekanisme penting dalam menjaga integritas organisasi dan mencegah praktik fraud maupun pungutan liar.

Teori-teori Potensi Whistleblower/ Whistleblowing :

1. Near & Miceli (1985)

Mendefinisikan whistleblowing sebagai pengungkapan oleh anggota organisasi tentang praktik ilegal, tidak bermoral, atau tidak sah kepada pihak internal atau eksternal yang berwenang. Potensi whistleblower dipengaruhi oleh faktor individu, situasional, dan organisasi.

2. Miceli & Near (1992)

Menekankan bahwa whistleblowing adalah bentuk *organizational dissent* untuk melindungi kepentingan publik maupun organisasi. Potensi whistleblower muncul dari kesadaran etis individu dan dukungan organisasi.

3. Dozier & Miceli (1985)

Mengemukakan bahwa motivasi whistleblowing dipengaruhi oleh keseriusan pelanggaran, identitas pelaku, dan persepsi tanggung jawab moral individu.

4. Theory of Planned Behavior (TPB) (Ajzen,1991)

Menjelaskan bahwa niat whistleblowing dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Artinya, semakin positif sikap dan dukungan lingkungan, semakin besar potensi whistleblower.

5. Fraud Triangle Theory (Cressey,1953)

Menyatakan bahwa fraud terjadi karena tekanan (*pressure*), peluang (*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*). Potensi whistleblower dapat memutus *opportunity* dengan melaporkan penyimpangan.

6. Kaptein (2011)

Menemukan bahwa budaya etis organisasi (*ethical culture*) sangat menentukan niat karyawan untuk melakukan whistleblowing. Lingkungan kerja yang jujur dan transparan memperkuat potensi whistleblower

7. Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005)

Dalam meta-analisisnya, mereka menyimpulkan bahwa potensi whistleblower meningkat jika organisasi menyediakan *reporting channel* yang aman, ada perlindungan, dan dukungan manajerial.

8. Ethical Leadership (Brown, Treviño & Harrison,2005)

Menjelaskan bahwa kepemimpinan etis memengaruhi perilaku whistleblowing karena menciptakan *psychological safety* dalam organisasi. Dengan demikian, potensi whistleblower meningkat jika ada role model etis dari pimpinan.

9. Park & Blenkinsopp (2009)

Menemukan bahwa keputusan untuk melakukan whistleblowing sangat dipengaruhi oleh persepsi risiko pembalasan. Jika risiko dianggap tinggi, potensi whistleblower menurun.

10. Winardi (2013)

Menyatakan bahwa whistleblowing adalah salah satu instrumen pengendalian internal untuk mencegah kecurangan, korupsi, dan pungutan liar. Potensi whistleblower dipengaruhi oleh keberanian moral dan dukungan organisasi.

Dari 10 tokoh tersebut, terlihat bahwa potensi whistleblower dipengaruhi oleh:

- Faktor individu → nilai moral, keberanian, integritas (Near & Miceli; Ajzen; Winardi).
- Faktor organisasi → budaya etis, kepemimpinan, sistem perlindungan (Kaptein; Brown et al.; Mesmer-Magnus).
- Faktor situasional → tingkat keseriusan pelanggaran dan risiko pembalasan (Dozier & Miceli; Park & Blenkinsopp).
- Faktor teoritis fraud → whistleblower membantu memutus kesempatan kecurangan (Cressey).

2.1.2.3. Indikator Potensi Whistleblower

Potensi whistleblower dalam organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan niat, kesiapan, serta keberanian individu untuk melaporkan suatu pelanggaran. Indikator ini biasanya melibatkan aspek moral, keberanian, niat perilaku, serta persepsi terhadap perlindungan organisasi.

Menurut Near & Miceli (1985), indikator penting dari potensi whistleblower adalah kesediaan individu untuk mengungkapkan penyimpangan

organisasi meskipun berisiko terhadap karier maupun hubungan sosialnya. Selanjutnya, Dozier & Miceli (1985) menambahkan bahwa niat prososial, yaitu dorongan membantu organisasi tetap bersih dari praktik curang, menjadi salah satu ciri utama potensi whistleblower.

Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005) mengklasifikasikan indikator potensi whistleblower ke dalam tiga aspek utama:

1. Niat melaporkan (reporting intention), yaitu kecenderungan karyawan untuk melakukan pelaporan ketika menemukan pelanggaran.
2. Persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support), yakni sejauh mana individu merasa organisasi akan melindungi pelapor.
3. Persepsi risiko pembalasan (perceived retaliation risk), yaitu pertimbangan individu terhadap kemungkinan adanya konsekuensi negatif.

Sementara itu, Kaptein (2011) menyatakan bahwa indikator whistleblowing juga dapat dilihat dari:

- Keberanian moral (moral courage), yaitu kemampuan untuk bertindak sesuai etika meskipun menghadapi tekanan.
- Integritas pribadi, yaitu komitmen pada nilai kejujuran dan transparansi.
- Kepercayaan pada sistem (trust in system), keyakinan bahwa laporan akan ditindaklanjuti secara adil.

Dalam penelitian Park & Blenkinsopp (2009), indikator tambahan adalah kesadaran etis (ethical awareness), yaitu sejauh mana individu mampu mengenali bahwa suatu tindakan merupakan pelanggaran, serta kesiapan bertindak (readiness to act) untuk mengambil langkah nyata.

Berdasarkan sintesis dari berbagai pendapat, indikator potensi whistleblower dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kesadaran etis terhadap pelanggaran
2. Niat melaporkan (reporting intention).
3. Persepsi terhadap perlindungan organisasi
4. Keberanian moral dan integritas pribadi.
5. Kesiapan bertindak (readiness to act) meskipun berisiko.

Dengan indikator-indikator tersebut, potensi whistleblower dapat diukur secara komprehensif, baik dari aspek psikologis (niat, kesadaran, keberanian) maupun aspek kontekstual (dukungan organisasi dan perlindungan).

2.1.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Potensi Whistleblower

Potensi whistleblower dalam organisasi tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang terkait dengan individu, organisasi, maupun konteks sosial-budaya. Menurut Near & Miceli (1985), keputusan seseorang untuk melakukan whistleblowing dipengaruhi oleh *situational factors* (misalnya tingkat keseriusan pelanggaran), *personal factors* (nilai moral, keberanian), serta *organizational factors* (dukungan dan perlindungan organisasi).

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang sehat, transparan, dan berintegritas akan mendorong karyawan untuk berani melaporkan penyimpangan. Kaptein (2011) menekankan bahwa *ethical culture* organisasi berpengaruh signifikan terhadap niat whistleblowing. Sebaliknya, budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran akan menurunkan potensi whistleblower.

2. Perlindungan Hukum dan Sistem Whistleblowing

Keberadaan kebijakan whistleblowing system (WBS) dan jaminan perlindungan hukum terhadap pelapor sangat menentukan. Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005) menemukan bahwa karyawan lebih cenderung melapor apabila mereka yakin laporan akan ditindaklanjuti secara adil dan mereka terlindungi dari pembalasan.

3. Faktor Individu (Personal Factors)

Karakteristik individu seperti integritas pribadi, keberanian moral, nilai etis, serta locus of control memengaruhi potensi whistleblowing. Miceli & Near (1992) menegaskan bahwa individu dengan kesadaran etis yang tinggi lebih mungkin untuk melaporkan praktik curang meskipun menghadapi risiko.

4. Remunerasi dan Kesejahteraan

Karyawan yang merasa sejahtera dan diperlakukan adil oleh organisasi memiliki loyalitas lebih tinggi, sehingga mereka terdorong menjaga reputasi organisasi. Hal ini selaras dengan Equity Theory (Adams, 1965), yang menyatakan bahwa keadilan dalam imbalan meningkatkan komitmen dan perilaku prososial, termasuk keberanian untuk melapor.

5. Keterikatan Kerja (Work Engagement)

Keterikatan kerja yang tinggi, ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, 2004), meningkatkan sense of belonging terhadap organisasi. Hal ini membuat karyawan lebih peduli terhadap integritas organisasi dan berani menolak praktik pungli.

6. Dukungan Sosial dan Kepemimpinan

Kepemimpinan yang etis dan dukungan dari rekan kerja memengaruhi niat whistleblowing. Brown, Treviño & Harrison (2005) menekankan bahwa *ethical leadership* membangun iklim psikologis yang aman bagi karyawan untuk mengungkap penyimpangan.

7. Persepsi Risiko dan Konsekuensi

Karyawan sering mempertimbangkan kemungkinan adanya balas dendam, sanksi, atau stigma sosial. Park & Blenkinsopp (2009) menyebutkan bahwa semakin besar persepsi risiko pembalasan, semakin kecil niat untuk melakukan whistleblowing.

Dengan demikian, potensi whistleblower tidak hanya merupakan fungsi dari faktor individu, tetapi juga dipengaruhi secara kuat oleh kondisi organisasi dan jaminan sistem yang mendukung.

2.1.3. Remunerasi

Remunerasi merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi pegawai. Sistem remunerasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja tidak hanya berperan dalam memenuhi kebutuhan ekonomi pegawai, tetapi juga mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, serta tanggung jawab dalam bekerja. Dalam konteks organisasi publik, penerapan remunerasi yang tepat diharapkan dapat memperkuat integritas pegawai, mengurangi peluang terjadinya praktik pungutan, dan pada akhirnya mendukung terciptanya pelayanan publik yang profesional dan bebas dari kepentingan pribadi.

2.1.3.1 Pengertian Remunerasi

Remunerasi merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Berbagai ahli mendefinisikan remunerasi dengan penekanan yang berbeda-beda, baik dari aspek finansial maupun non-finansial. Menurut Hasibuan (2022), remunerasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima pegawai sebagai akibat dari jasa atau kontribusi yang diberikan, baik berupa gaji pokok, tunjangan, maupun fasilitas lainnya. Sejalan dengan itu, Dessler (2020) mendefinisikan remunerasi sebagai seluruh bentuk bayaran atau penghargaan yang diterima karyawan dari pekerjaannya, mencakup gaji pokok, insentif, tunjangan, maupun kompensasi lainnya.

Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019) menekankan bahwa remunerasi adalah sistem kompensasi yang dirancang untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dengan mengaitkan penghargaan pada kinerja serta pencapaian tujuan organisasi. Mondy dan Martocchio (2016) menyebut remunerasi sebagai keseluruhan paket upah, bonus, dan tunjangan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi kerja mereka. Senada dengan itu, Simamora (2018) menyatakan bahwa remunerasi adalah penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Rivai dan Sagala (2019) menambahkan bahwa remunerasi adalah balas jasa berupa uang maupun barang, baik langsung maupun tidak langsung, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik. Gomez-Mejia,

Balkin, dan Cardy (2016) mendefinisikan remunerasi sebagai imbalan moneter maupun non-moneter yang diberikan kepada karyawan atas waktu, usaha, keterampilan, dan hasil kerja yang dicapai. Lebih lanjut, Panggabean (2017) menekankan bahwa remunerasi mencakup semua bentuk penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, yang diberikan organisasi sebagai balas jasa atas penyelesaian pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2017) juga menjelaskan bahwa remunerasi adalah keseluruhan imbalan yang diterima karyawan, termasuk gaji pokok, bayaran variabel, dan tunjangan. Sementara itu, Armstrong (2021) mendefinisikan remunerasi sebagai pemberian penghargaan finansial maupun non-finansial kepada karyawan atas kontribusi yang diberikan, dengan tujuan meningkatkan motivasi, keterikatan kerja, serta komitmen organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa remunerasi pada hakikatnya adalah keseluruhan penghargaan yang diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa atas kontribusi mereka terhadap organisasi, mencakup aspek finansial (gaji, bonus, tunjangan) maupun non-finansial (pengakuan, fasilitas, penghargaan).

2.1.3.2 Landasan Teori Remunerasi

Teori-teori yang melandasi remunerasi adalah :

1. Teori Ekuitas (*Equity Theory*) (Adams, 1965).

Teori ini menjelaskan bahwa karyawan akan merasa puas apabila imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, serta adil jika dibandingkan dengan rekan kerja lain dalam organisasi. Apabila terdapat ketidakadilan,

misalnya karyawan merasa memperoleh imbalan yang lebih rendah dibandingkan rekan kerja dengan beban kerja sejenis, maka akan timbul ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan motivasi, keterikatan, bahkan loyalitas kerja.

2. Teori Harapan (*Expectancy Theory*) (Vroom, 1964).

Menurut teori ini, karyawan akan termotivasi bekerja apabila mereka percaya bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik, kinerja tersebut akan dihargai oleh organisasi, dan penghargaan itu bernilai bagi mereka. Dengan demikian, sistem remunerasi yang jelas, transparan, dan berbasis kinerja akan mendorong motivasi serta meningkatkan produktivitas.

3. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) (Skinner, 1953).

Menyatakan bahwa perilaku karyawan sangat dipengaruhi oleh konsekuensi yang diterimanya. Apabila remunerasi diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja yang baik, maka karyawan akan terdorong untuk mengulangi perilaku positif tersebut. Sebaliknya, jika organisasi tidak memberikan penghargaan yang sesuai, maka perilaku positif sulit dipertahankan.

4. *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976).

Menekankan bahwa hubungan antara manajemen dan karyawan melibatkan potensi konflik kepentingan. Remunerasi berfungsi sebagai mekanisme untuk menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak. Dengan sistem imbalan yang adil dan berbasis kinerja, *agency cost* dapat ditekan, sehingga peluang munculnya perilaku menyimpang seperti pungutan liar dapat diminimalkan.

5. *Hierarchy of Needs* (Maslow, 1943)

Maslow menegaskan bahwa kebutuhan fisiologis dan rasa aman yang dipenuhi melalui gaji dan tunjangan adalah dasar motivasi kerja.

6. *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1959).

Herzberg menekankan bahwa kompensasi merupakan salah satu *hygiene factors* yang tidak langsung meningkatkan kepuasan, tetapi jika tidak terpenuhi justru menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Dengan demikian, berbagai teori tersebut memperlihatkan bahwa remunerasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan finansial, tetapi juga berperan penting dalam menciptakan keadilan, meningkatkan motivasi, memperkuat keterikatan kerja, serta mencegah munculnya praktik tidak etis dalam organisasi.

2.1.3.3 Indikator Remunerasi

Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, remunerasi umumnya diukur melalui beberapa dimensi utama. Dimensi ini menggambarkan bagaimana organisasi memberikan imbalan yang layak, adil, dan kompetitif kepada karyawan. Berikut adalah indikator yang dapat digunakan:

1. Gaji Pokok (*Base Salary*)

Gaji pokok merupakan komponen utama remunerasi yang dibayarkan secara rutin kepada karyawan berdasarkan jabatan, beban kerja, dan tanggung jawab. Menurut Dessler (2020), gaji pokok adalah bentuk kompensasi dasar yang berfungsi sebagai pengakuan atas kontribusi tenaga kerja.

2. Tunjangan dan Fasilitas (*Allowances & Benefits*)

Tunjangan mencakup kesehatan, transportasi, perumahan, atau fasilitas lain yang diberikan organisasi. Menurut Armstrong (2021), benefit berfungsi meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus membangun loyalitas jangka panjang.

3. Insentif dan Bonus (*Incentives & Bonuses*)

Insentif adalah penghargaan tambahan yang diberikan atas pencapaian kinerja, produktivitas, atau target tertentu. Milkovich, Newman, dan Gerhart (2019) menyebut insentif sebagai *variable pay* yang secara langsung mengaitkan penghargaan dengan kinerja.

4. Keadilan Remunerasi (*Remuneration Fairness*)

Keadilan internal (antara sesama karyawan dalam organisasi) dan eksternal (dibandingkan dengan standar industri) merupakan faktor penting. Teori Ekuitas (Adams, 1965) menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam remunerasi sangat menentukan kepuasan dan motivasi kerja.

5. Daya Saing Remunerasi (*Remuneration Competitiveness*)

Daya saing berarti remunerasi yang ditawarkan organisasi sebanding atau lebih baik dari standar industri sejenis. Menurut Priyono et al. (2022), remunerasi yang kompetitif mencegah *turnover intention* dan menarik talenta terbaik.

2.1.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Remunerasi

Menurut Dessler (2020), Milkovich et al. (2019), dan berbagai pakar SDM lainnya, pemberian remunerasi dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1. Jabatan, Tugas, dan Tanggung Jawab.

Semakin tinggi jabatan dan tanggung jawab yang diemban, semakin besar pula remunerasi yang diberikan. Posisi strategis umumnya mendapatkan kompensasi lebih tinggi karena risiko dan pengambilan keputusan yang lebih besar.

2. Kinerja Individu

Remunerasi sering dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan. Karyawan dengan pencapaian kinerja tinggi biasanya menerima bonus, insentif, atau kenaikan gaji lebih cepat.

3. Lama Bekerja (Masa Kerja/ *Experience*)

Karyawan dengan pengalaman panjang sering diberikan remunerasi lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas loyalitas dan akumulasi kompetensinya.

4. Kondisi Keuangan Perusahaan

Kemampuan finansial perusahaan menjadi faktor utama. Perusahaan dengan profitabilitas tinggi lebih leluasa memberikan remunerasi yang kompetitif dibandingkan perusahaan yang masih berkembang.

5. Standar Industri dan Pasar Tenaga Kerja

Remunerasi harus memperhatikan standar gaji di industri yang sama agar tetap kompetitif dan mampu menarik serta mempertahankan talenta.

6. Pendidikan dan Kompetensi

Tingkat pendidikan formal dan keahlian khusus berpengaruh terhadap tingkat remunerasi. Karyawan dengan kompetensi langka biasanya mendapatkan bayaran lebih tinggi.

7. Lokasi Geografis

Biaya hidup di suatu daerah turut memengaruhi standar remunerasi. Misalnya, gaji di kota besar cenderung lebih tinggi dibandingkan daerah kecil.

8. Kebijakan Pemerintah dan Regulasi

Ketentuan seperti upah minimum, tunjangan hari raya (THR), dan regulasi ketenagakerjaan dari pemerintah menjadi pertimbangan utama dalam penentuan remunerasi.

9. Budaya Organisasi

Nilai, budaya, dan filosofi perusahaan dapat menentukan apakah remunerasi lebih berbasis senioritas, kinerja, atau gabungan keduanya.

2.1.4. Keterikatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan energi, komitmen, serta rasa bangga terhadap pekerjaannya, sehingga berkontribusi lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, keterikatan kerja menjadi faktor penting yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan integritas dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat tanpa orientasi pada imbalan tambahan atau pungutan di luar ketentuan.

2.1.4.1 Pengertian Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia modern, yang menekankan pada seberapa besar karyawan memiliki

keterhubungan emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaannya serta organisasinya. Beberapa definisi dari para ahli adalah sebagai berikut:

1. Kahn (1990) – keterikatan kerja adalah keadaan di mana anggota organisasi menginvestasikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam melaksanakan peran kerja.
2. Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker (2002) – keterikatan kerja adalah keadaan positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan vigor (semangat/energi), dedication (dedikasi), dan absorption (penghayatan penuh terhadap pekerjaan).
3. Saks (2006) – keterikatan kerja adalah sejauh mana individu secara aktif terlibat dalam pekerjaannya dan berkomitmen pada organisasi.
4. Harter, Schmidt, & Hayes (2002) – keterikatan kerja merupakan keterhubungan individu dengan pekerjaan yang berkaitan erat dengan kepuasan, loyalitas, dan kinerja organisasi.
5. Bakker & Demerouti (2008) – keterikatan kerja lahir dari interaksi antara sumber daya pekerjaan (job resources) dan tuntutan pekerjaan (job demands).
6. Albrecht (2010) – keterikatan kerja adalah hasil dari kondisi kerja yang mendukung, kepemimpinan yang inspiratif, dan budaya organisasi yang sehat.
7. Macey & Schneider (2008) – keterikatan kerja dipandang sebagai sikap, perilaku, dan sifat psikologis yang memengaruhi bagaimana individu berhubungan dengan pekerjaannya.

8. Robbins & Judge (2019) – keterikatan kerja adalah sejauh mana individu mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya, berpartisipasi aktif, dan mempertimbangkan kinerja kerja sebagai hal penting bagi dirinya.
9. Anitha (2014) – keterikatan kerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu, pekerjaan, kepemimpinan, dan lingkungan organisasi.

Kesimpulannya keterikatan kerja dapat dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang mendorong karyawan untuk memiliki rasa semangat, dedikasi, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaannya, serta berkontribusi maksimal bagi organisasi.

2.1.4.2 Landasan Teori Keterikatan Kerja

Konsep keterikatan kerja (*work engagement*) berkembang dari berbagai teori psikologi dan manajemen sumber daya manusia. Beberapa teori utama yang sering dijadikan dasar pemahaman keterikatan kerja antara lain:

1. Job Demands–Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007)

JD-R Model menjelaskan bahwa keterikatan kerja muncul dari interaksi antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Tuntutan pekerjaan mencakup beban kerja, tekanan waktu, dan tuntutan emosional yang dapat menyebabkan stres. Namun, keberadaan sumber daya pekerjaan seperti dukungan rekan kerja, otonomi, umpan balik, dan kesempatan pengembangan karir mampu meningkatkan keterikatan kerja. Dengan demikian, JD-R menekankan pentingnya keseimbangan antara tantangan pekerjaan dan dukungan organisasi.

2. Social Exchange Theory (Blau, 1964)

Teori pertukaran sosial berasumsi bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, atau lingkungan kerja yang adil, karyawan akan membalas dengan meningkatkan komitmen, keterlibatan, dan kinerja. Dalam konteks keterikatan kerja, semakin besar investasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, semakin besar pula keterikatan emosional dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan.

3. Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985; 2000)

Teori ini menekankan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar:

- **Autonomy** : kebutuhan untuk memiliki kendali atas pekerjaannya.
- **Competence** : kebutuhan untuk merasa mampu dan efektif dalam menyelesaikan tugas.
- **Relatedness** : kebutuhan untuk menjalin hubungan sosial yang positif dengan orang lain.

Ketika ketiga kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi sehingga keterikatan kerja meningkat.

4. Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989; 2001)

Teori ini berargumen bahwa individu berusaha mempertahankan dan melindungi sumber daya yang mereka miliki, baik berupa energi, keterampilan, dukungan sosial, maupun materi. Karyawan yang memiliki sumber daya memadai akan lebih mudah membangun keterikatan kerja karena tidak merasa kehilangan

energi akibat tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, ketika sumber daya terkuras, keterikatan kerja dapat menurun drastis.

5. Theory of Flow (Csikszentmihalyi, 1990)

Konsep *flow* menjelaskan keadaan psikologis ketika individu begitu terlibat dalam suatu aktivitas sehingga kehilangan rasa waktu dan merasa sangat menikmati pekerjaannya. Keterikatan kerja sangat berkaitan dengan kondisi *flow*, karena karyawan yang engaged biasanya mengalami fokus penuh, kepuasan, dan motivasi tinggi dalam menyelesaikan tugas.

Dari berbagai teori di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja terbentuk melalui interaksi yang kompleks antara faktor individu (motivasi, kebutuhan psikologis), faktor pekerjaan (tuntutan dan sumber daya), serta faktor organisasi (dukungan, penghargaan, budaya kerja). Pemahaman menyeluruh mengenai teori keterikatan kerja membantu organisasi untuk merancang strategi peningkatan engagement yang efektif, misalnya melalui pemberian remunerasi yang adil, pengembangan karir, kepemimpinan yang inspiratif, serta penciptaan budaya kerja yang sehat.

2.1.4.3. Indikator Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja merupakan konsep multidimensional yang tidak dapat diukur hanya melalui satu aspek, melainkan melalui beberapa indikator yang mencerminkan energi, komitmen, serta keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterikatan kerja dapat diukur dengan tiga indikator utama yang dikenal luas dalam literatur manajemen sumber daya manusia, yaitu vigor, dedication, dan absorption.

1. Vigor : memiliki energi tinggi, semangat, dan ketahanan dalam bekerja.

Karyawan yang memiliki vigor cenderung ulet, mampu bertahan menghadapi kesulitan, serta menunjukkan motivasi yang kuat untuk menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja bukan sekadar hadir secara fisik, tetapi juga mencakup keberadaan energi psikologis yang menopang performa kerja.

2. Dedication : merasa antusias, penuh makna, bangga, dan terinspirasi oleh pekerjaan.

Karyawan dengan dedication tinggi melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang bernilai dan bermakna, sehingga muncul motivasi intrinsik yang kuat. Dedication juga menggambarkan tingkat identifikasi karyawan terhadap tujuan organisasi, yang membuat mereka merasa menjadi bagian penting dalam keberhasilan organisasi.

3. Absorption : terhanyut dalam pekerjaan, sulit melepaskan diri karena begitu fokus.

Individu yang memiliki absorption cenderung merasa waktu berlalu begitu cepat ketika bekerja, dan mereka menikmati keterlibatan mendalam dengan tugas yang dijalankan.

2.1.4.4. Faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja karyawan tidak muncul dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal organisasi. Faktor-faktor ini berperan penting dalam membentuk sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), tingkat keterikatan kerja sangat dipengaruhi oleh adanya dukungan organisasi, kondisi kerja yang sehat, serta kepemimpinan yang efektif. Lebih lanjut, Saks (2006) menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan hasil dari pertukaran sosial antara organisasi dengan karyawan, sehingga semakin baik perlakuan organisasi terhadap karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatannya. Berikut ini adalah faktor-faktor utama yang memengaruhi keterikatan kerja:

1. Kepemimpinan yang Inspiratif.

Pemimpin yang mampu memberikan teladan, komunikasi yang jelas, serta visi yang menginspirasi akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Menurut Albrecht (2010), kepemimpinan transformasional mampu mendorong keterikatan kerja melalui motivasi, dukungan emosional, serta pemberdayaan karyawan.

2. Budaya Organisasi yang Sehat

Budaya organisasi yang inklusif, berintegritas, dan mendukung inovasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterikatan kerja. Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa budaya organisasi yang positif

memperkuat rasa memiliki (sense of belonging) dan mendorong partisipasi aktif karyawan.

3. Remunerasi dan Penghargaan yang Adil

Sistem remunerasi yang transparan dan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi karyawan akan meningkatkan motivasi dan loyalitas. Armstrong (2021) menyatakan bahwa kompensasi yang adil merupakan salah satu bentuk nyata pengakuan organisasi terhadap usaha karyawan.

4. Pengembangan Karir dan Pelatihan

Kesempatan untuk belajar dan berkembang membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi. Saks (2006) dan Anitha (2014) menyebutkan bahwa program pelatihan dan career path yang terstruktur merupakan faktor penting yang meningkatkan keterikatan kerja.

5. Hubungan Kerja yang Harmonis

Hubungan yang baik antara rekan kerja, atasan, dan bawahan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Menurut Bakker dan Demerouti (2008), dukungan sosial di tempat kerja berperan besar dalam menjaga semangat kerja karyawan meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi.

6. Keadilan dan Transparansi Organisasi

Perlakuan yang adil dalam distribusi kerja, penilaian kinerja, maupun pemberian penghargaan membuat karyawan lebih percaya pada organisasi. Colquitt et al. (2019) menjelaskan bahwa keadilan organisasi (organizational justice) merupakan prediktor kuat keterikatan kerja, karena karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan setara.

7. Keseimbangan Kerja-Kehidupan (*Work-Life Balance*)

Organisasi yang memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan akan meningkatkan keterikatan kerja. Menurut Maslach dan Leiter (2016), ketidakseimbangan antara keduanya berpotensi menyebabkan burnout, sementara keseimbangan yang baik akan membuat karyawan tetap bersemangat dan berdedikasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, kesempatan berkembang, hubungan kerja, keadilan, serta keseimbangan hidup. Organisasi yang mampu mengelola faktor-faktor tersebut secara optimal akan memiliki karyawan dengan tingkat keterikatan kerja tinggi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan kualitas layanan publik.

2.1.5. Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

Pelayanan tanpa pungli atau tanpa biaya tidak resmi merupakan cerminan dari integritas dan profesionalisme aparatur dalam memberikan layanan publik yang bersih, transparan, dan berkeadilan. Konsep ini menekankan bahwa setiap proses pelayanan harus dilaksanakan sesuai standar prosedur yang berlaku tanpa adanya permintaan imbalan di luar ketentuan resmi. Pelayanan yang bebas pungli tidak hanya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan reformasi birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan berorientasi pada kepuasan publik.

2.1.5.1. Pengertian Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

Pelayanan tanpa pungutan liar (*pungli*) merujuk pada penyelenggaraan layanan publik maupun layanan perbankan yang bebas dari segala bentuk biaya tidak resmi di luar ketentuan hukum dan kebijakan organisasi. Pungli dianggap sebagai salah satu bentuk maladministrasi sekaligus praktik koruptif kecil (*petty corruption*) yang merusak integritas layanan dan menurunkan kepercayaan publik.

Menurut World Bank (2021), pungutan liar dikategorikan sebagai bentuk *unofficial payment* yang dapat muncul dalam pelayanan publik, misalnya pada sektor perizinan, pendidikan, kesehatan, hingga perbankan. Ombudsman RI (2022) mendefinisikan pungli sebagai permintaan biaya yang tidak sah oleh aparatur negara maupun pegawai institusi pelayanan publik yang menyebabkan kerugian bagi masyarakat. Sementara itu, Kementerian PAN-RB (2020) menekankan bahwa pelayanan publik bebas pungli merupakan salah satu indikator utama reformasi birokrasi dan pembangunan zona integritas.

Dalam konteks sektor keuangan, Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2023) menegaskan bahwa bank wajib menerapkan prinsip *transparency* dan *fair treatment* dalam melayani nasabah, sehingga tidak boleh ada biaya tersembunyi maupun pungutan liar. Pelayanan tanpa pungli juga dipandang sebagai bagian dari penerapan Good Corporate Governance (GCG) serta upaya menjaga reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan.

Menurut Dwiyanto (2018), kualitas pelayanan publik yang bebas pungli akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan masyarakat serta memperkuat legitimasi institusi penyelenggara layanan. Sejalan dengan itu, Kotler

& Keller (2016) dalam perspektif pemasaran jasa menekankan bahwa transparansi biaya merupakan salah satu komponen penting dalam menciptakan kepercayaan pelanggan (*customer trust*) dan loyalitas jangka panjang.

Dengan demikian, pelayanan tanpa pungli dapat dipahami sebagai suatu kondisi layanan yang berlandaskan integritas, transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap hukum serta regulasi yang berlaku. Pelayanan yang bebas dari biaya tidak resmi menjadi prasyarat utama bagi organisasi, khususnya perbankan, dalam membangun kepercayaan publik serta menjaga keberlanjutan kinerja jangka panjang.

2.1.5.2. Landasan Teori Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

Pelayanan tanpa pungli merupakan bentuk ideal dari pelayanan publik yang berintegritas, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks perbankan, pelayanan semacam ini menjadi kunci utama menjaga kepercayaan nasabah dan memastikan keberlanjutan usaha. Sejumlah teori dan pandangan para ahli maupun lembaga internasional memberikan landasan konseptual penting.

1. Dwiyanto (2018)

Menegaskan bahwa pelayanan publik yang baik harus menghindari segala bentuk penyalahgunaan wewenang, termasuk pungli, karena hal tersebut merusak legitimasi organisasi publik. Menurutnya, kualitas pelayanan tidak cukup diukur dari kecepatan dan ketepatan, tetapi juga integritas.

2. Teori SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990)

Menyatakan bahwa kualitas layanan ditentukan oleh lima dimensi, yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dan *tangibles*. Dalam konteks

bebas pungli, *assurance* menjadi dimensi kunci karena menyangkut kejujuran dan jaminan bahwa pelayanan tidak menyimpang dari aturan.

3. Grönroos (2007)

Berpendapat bahwa integritas layanan merupakan syarat mutlak bagi layanan jasa. Jika kepercayaan rusak akibat pungli, maka kualitas layanan tidak lagi memiliki nilai di mata pelanggan.

4. Kotler & Keller (2016)

Menekankan pentingnya *trust* dalam pemasaran jasa. Mereka menyatakan bahwa pelanggan hanya akan loyal apabila yakin layanan yang diterimanya bersih, transparan, dan sesuai ketentuan.

5. Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2019)

Menyebutkan bahwa pungli termasuk dalam kategori maladministrasi yang menurunkan standar pelayanan publik. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan adanya SOP yang jelas dan mekanisme pengawasan.

6. Kementerian PAN-RB (2020)

Mengembangkan program *Zona Integritas* menuju WBK/WBBM yang menempatkan pencegahan pungli sebagai salah satu indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi. Hal ini dapat diadaptasi di sektor perbankan untuk mendorong budaya pelayanan bersih.

7. Ombudsman RI (2022)

Menegaskan bahwa praktik pungli menghilangkan hak-hak masyarakat dalam memperoleh pelayanan sesuai aturan. Dalam laporan tahunannya, Ombudsman

menekankan bahwa pungli merupakan bentuk pelanggaran integritas yang harus dihapuskan.

8. OJK (2023)

Menyatakan bahwa kepercayaan publik adalah aset terbesar lembaga keuangan. Pelayanan yang mengandung pungli akan merusak reputasi bank dan berdampak langsung pada loyalitas nasabah.

9. World Bank (2021)

Mengklasifikasikan pungli sebagai bentuk *petty corruption*. Meski nilainya kecil, jika dibiarkan, pungli dapat meluas menjadi korupsi sistemik yang merusak tatanan ekonomi dan memperlemah sistem keuangan.

10. Transparency International (2020)

Menyebut pungli sebagai “everyday corruption” yang sangat berbahaya karena sering dianggap hal biasa. Dalam layanan publik, praktik ini menjadi penghalang tercapainya *good governance*.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelayanan tanpa pungli bukan hanya sekadar *absence of illegal payment*, tetapi mencakup integritas, transparansi, akuntabilitas, dan perlindungan hak-hak pelanggan. Dalam sektor perbankan, pelayanan bebas pungli akan menciptakan iklim kepercayaan yang sehat, meningkatkan loyalitas nasabah, serta memperkuat reputasi institusi keuangan.

2.1.5.3. Indikator Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

Pelayanan publik yang bersih dan bebas pungutan liar (pungli) menjadi salah satu tolok ukur penting dalam menilai kualitas tata kelola organisasi, termasuk di sektor perbankan.

Pelayanan tanpa pungli dapat diukur melalui beberapa indikator yang diadaptasi dari teori pelayanan publik, kualitas layanan, dan standar integritas:

1. **Transparansi Proses** : keterbukaan prosedur, biaya, dan waktu pelayanan (Dwiyanto, 2018; LAN, 2019).

Transparansi berarti seluruh prosedur, persyaratan, biaya, dan jangka waktu pelayanan disampaikan secara terbuka kepada nasabah. Dengan demikian, tidak ada ruang bagi manipulasi atau pungutan tambahan yang tidak sesuai aturan

2. **Kepatuhan pada SOP** : kesesuaian pelayanan dengan aturan dan standar resmi yang berlaku (Kementerian PAN-RB, 2020; Ombudsman RI, 2022).

Layanan yang sesuai dengan standar operasional prosedur menjamin adanya kejelasan dan konsistensi dalam setiap tahap pelayanan. Kepatuhan pada aturan ini menjadi benteng utama untuk mencegah praktik pungutan liar yang sering muncul akibat adanya celah prosedural

3. **Akuntabilitas Layanan** : adanya mekanisme pertanggungjawaban, evaluasi, dan pengawasan (World Bank, 2021; Transparency International, 2020).

Layanan publik yang bebas pungli harus memiliki sistem pertanggungjawaban yang jelas, termasuk adanya evaluasi, pengawasan, dan pelaporan kinerja

secara rutin. Akuntabilitas menjadi wujud tanggung jawab institusi kepada stakeholder, sekaligus instrumen pencegahan praktik pungli.

4. Kepuasan Nasabah : nasabah merasa puas, nyaman, dan percaya pada layanan tanpa adanya biaya tambahan tidak resmi (Kotler & Keller, 2016; OJK, 2023). Indikator penting keberhasilan pelayanan tanpa pungli adalah kepuasan nasabah. Ketika layanan diberikan tanpa biaya tambahan yang tidak resmi, maka nasabah akan merasa lebih nyaman, percaya, dan loyal terhadap bank. Hal ini sejalan dengan konsep *customer satisfaction* dalam teori manajemen pemasaran.

2.1.5.4. Faktor Yang Mempengaruhi Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

Pelayanan tanpa pungli tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor baik dari sisi regulasi, organisasi, maupun individu. Berikut beberapa faktor utama yang memengaruhinya:

1. Kepemimpinan dan Komitmen Manajemen

Kepemimpinan yang kuat dan berintegritas merupakan faktor kunci dalam mewujudkan pelayanan bebas pungli. Pimpinan yang menegakkan nilai integritas akan mendorong terciptanya budaya kerja yang transparan, adil, dan akuntabel. Penelitian Dwiyanto (2018) menegaskan bahwa reformasi birokrasi hanya berhasil jika ada *political will* dan komitmen dari manajemen puncak.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang menekankan integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan publik yang bersih sangat memengaruhi perilaku pegawai dalam memberikan layanan. Menurut Schein (2017), budaya organisasi berfungsi

sebagai “social glue” yang membentuk sikap dan perilaku karyawan, termasuk dalam menolak pungli.

3. Sistem Remunerasi dan Kesejahteraan Pegawai

Remunerasi yang adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pegawai dapat menekan praktik pungli. Penelitian Adams (1965) dengan *Equity Theory* menjelaskan bahwa ketidakadilan kompensasi sering menjadi pemicu munculnya perilaku menyimpang, termasuk pungutan liar.

4. Efektivitas Sistem Pengawasan dan Whistleblowing

Pengawasan internal yang efektif, termasuk adanya mekanisme whistleblowing system, mampu mencegah peluang pungli. Transparency International (2020) menyatakan bahwa WBS menjadi instrumen penting dalam mendeteksi dan menindaklanjuti praktik fraud serta pungutan liar.

5. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Pegawai yang kompeten, profesional, dan berintegritas akan cenderung memberikan pelayanan berkualitas tanpa pungli. Hal ini sejalan dengan pandangan Grönroos (2007) bahwa kualitas layanan sangat ditentukan oleh kualitas interaksi antara pegawai dan pengguna layanan.

6. Regulasi dan Penegakan Hukum

Regulasi yang jelas serta penegakan hukum yang konsisten berperan penting dalam mencegah praktik pungli. World Bank (2021) menekankan bahwa *rule of law* dan *regulatory quality* merupakan faktor kunci tata kelola pemerintahan dan layanan publik yang bersih.

7. Teknologi dan Digitalisasi Layanan

Pemanfaatan teknologi digital, seperti e-service atau mobile banking, mengurangi interaksi langsung pegawai dengan nasabah, sehingga dapat meminimalkan potensi pungli. OJK (2023) juga mendorong digitalisasi layanan perbankan untuk meningkatkan transparansi dan mengurangi risiko fraud.

Dengan demikian, faktor-faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, sistem remunerasi, pengawasan internal, kualitas SDM, regulasi, serta pemanfaatan teknologi merupakan determinan utama dalam keberhasilan mewujudkan pelayanan tanpa pungli. Faktor-faktor ini saling berinteraksi, di mana kelemahan dalam salah satunya dapat membuka celah terjadinya pungli. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang menggabungkan aspek regulasi, organisasi, dan individu sangat diperlukan agar BPR/BPRS, mampu memberikan pelayanan yang bersih, adil, dan terpercaya bagi masyarakat.

2.1.6. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai Peran Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower sebagai Mediasi dalam Pengaruh Remunerasi dan Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Biaya Tidak Resmi) telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel.2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	X1→Y Demirgüç-Kunt, A., Lokshin, M., & Kolchin, V, 2023, <i>Effects of Public Sector Wages on Corruption: Wage Inequality Matters</i>	Menemukan bahwa kenaikan gaji publik dapat menurunkan korupsi, tetapi efeknya bergantung pada tingkat ketidakmerataan gaji.	Sama-sama meneliti pengaruh remunerasi terhadap perilaku korupsi/pungutan liar.	Penelitian ini menggunakan data lintas-negara sektor publik, sedangkan saya pada BPR/BPRS di Indonesia	World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/84d71d4f-9b1e-5979-bac9-14e0914f1877
2	Mosca, I., et al, 2023, <i>A five-year (2017–2021) time series evaluation of patient-reported informal healthcare payments in Romania</i>	Menemukan penurunan laporan pembayaran informal setelah kenaikan gaji tertentu; bukti kuasi-eksperimental bahwa perbaikan remunerasi dapat mengurangi informal payments.	Menganalisis hubungan antara perubahan upah/remunerasi dan frekuensi pembayaran informal.	Konteks kesehatan dan data pasien di Romania, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS.	PMC (Open Access). https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10165521
3	Dhani, U., Hizazi, A., Friyani, R., & Nasrullah, M, 2024, <i>The effect of compensation suitability, internal controls, organizational culture and organizational commitment on fraud (case study: Tebo Regency local government employee)</i>	Kompensasi yang sesuai menurunkan risiko fraud pada pegawai pemerintahan.	Sama-sama meneliti kompensasi dan pencegahan fraud.	Objek penelitian pemerintah daerah, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS.	The Asian Journal of Professional & Business Studies, 5(2). https://doi.org/10.61688/ajpbs.v5i2.386
4	Mappadang, A, 2022, <i>Motivation of Fraud: Internal Control System, Organizational Justice, Compensation, and Information Asymmetry</i>	Kompensasi berpengaruh signifikan menekan motivasi kecurangan, terutama jika disertai keadilan organisasi.	Sama-sama meneliti pengaruh kompensasi/remunerasi terhadap pencegahan fraud.	Konteks penelitian pada organisasi umum, sedangkan saya pada BPR/BPRS	Jurnal Akademi Akuntansi (JAA), 5(1). https://doi.org/10.22219/jaa.v5i1.19677
5	Angelina, K. R., & Utama, I. M. K, 2023, <i>Efek kesesuaian kompensasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja pada kecenderungan kecurangan</i>	Kesesuaian kompensasi menurunkan kecenderungan fraud secara signifikan.	Sama-sama menyoroti kompensasi sebagai faktor penekan fraud.	Subjek penelitian pada perusahaan umum, sedangkan saya pada BPR/BPRS.	Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, 15(3). https://doi.org/10.33059/jseb.v15i3.9965

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Istiningrum, A. A., Pratama, I. L., & Ardiansah, N, 2023, <i>Performance, remuneration, fraud tendency, and student satisfaction: The case of lecturers in higher education</i>	Remunerasi yang layak meningkatkan kinerja dosen, menurunkan fraud, serta meningkatkan kepuasan mahasiswa.	Sama-sama meneliti remunerasi terkait pencegahan fraud dan peningkatan pelayanan.	Fokus pada dosen perguruan tinggi, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS	Wahana: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, 28(2). https://doi.org/10.35591/wahana.v28i2.937
	X2→Y				
7	Khusanova, R., Kang, S.-W., & Choi, S. B, 2021, <i>Work engagement among public employees: antecedents and consequences</i>	Work engagement meningkatkan kinerja dan mengurangi perilaku merugikan.	Sama-sama menguji keterikatan kerja terhadap perilaku merugikan.	Studi di konteks pegawai publik Korea, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS di Indonesia	Frontiers in Psychology – https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.684495/pdf
8	Mvuyana, S, 2025, <i>Exploring the relationship between employee engagement and counterproductive work behaviour</i>	Engagement berhubungan negatif dengan CWB (fraud, pencurian).	Sama-sama melihat engagement sebagai proteksi terhadap perilaku menyimpang.	Penelitian di Afrika Selatan, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS di Indonesia	Frontiers in Psychology – https://www.frontiersin.org/journals/psychology/article/10.3389/fpsyg.2024.1434350/pdf
9	Lin, B., et al, 2022, <i>Why do employees commit fraud? Theory, measurement, and cross-country evidence</i>	Fraud dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan kondisi kerja; keterikatan organisasi berhubungan negatif dengan kecenderungan fraud.	Menguji faktor internal pegawai (komitmen/keterikatan) sebagai determinan perilaku curang.	Konteks lintas negara, fokus pada fraud secara umum, sedangkan penelitian saya spesifik pungli layanan perbankan di Indonesia	Frontiers in Psychology, 13,* 1026519. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1026519
10	Randa, S,P, 2020, <i>Pengaruh Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Layanan</i>	Menemukan pengaruh signifikan keterikatan kerja terhadap kualitas layanan.	Menunjukkan X2 memengaruhi kualitas layanan (mendukung pencegahan pungli).	Subjek studi di Universitas Mulawarman, sedangkan penelitian saya pada perbankan	Psikoborneo (Universitas Mulawarman). PDF: https://ocs.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/article/viewFile/4529/pdf

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Ilham Hakim & Anne Putri, 2023, <i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Kualitas Pelayanan, Kinerja Pegawai dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Masyarakat pada Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Padang Pariaman</i>	Komitmen organisasi, kualitas pelayanan, kinerja, dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat.	Sama-sama meneliti komitmen organisasi (X2) berhubungan dengan pelayanan publik.	Variabel dependen adalah kepuasan masyarakat, sedangkan penelitian saya pada pelayanan tanpa pungli	<i>Jurnal Bisnis Kompetitif</i> . https://ejournal.kompetitif.com/index.php/bisniskompetitif/article/view/1050
	X1→M1				
12	Kang, E., & Lee, H, 2021, <i>Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners</i>	Strategi kompensasi (struktur gaji, rewards) memengaruhi perilaku pegawai dan praktik HR; mendukung keunggulan kompetitif berkelanjutan.	Sama-sama meneliti pengaruh kompensasi (X1) terhadap aspek budaya/HR (M1).	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS.	Sustainability, 13(3), 1049. URL: https://doi.org/10.3390/su13031049
13	Luo, Sian, 2024, <i>Organizational culture, career development and compensation management system: Basis for employee retention</i>	Menghubungkan kompensasi, pengembangan karier, dan budaya organisasi sebagai dasar retensi karyawan.	Menunjukkan jalur bagaimana kompensasi (X1) dapat membentuk kultur/budaya organisasi (M1).	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS.	<i>International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research</i> . URL: https://consortiacademica.org/index.php/ijmaber/article/view/6993
14	Vizano, N.; Utami, W.; Johannes, S.; Herawati, A, 2021, <i>Influence of compensation and career on organizational culture</i>	Compensation dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.	Sama-sama meneliti hubungan kompensasi (X1) dengan budaya organisasi (M1).	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS.	Utopía y Praxis Latinoamericana. URL: https://www.redalyc.org/journal/279/27966119035
15	Marlinah, H., & Azwina, D, 2023, <i>Pengaruh kompensasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan</i>	Kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Menghubungkan kompensasi dan budaya organisasi.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS.	Jurnal Disrupsi Bisnis. URL: https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/article/view/6298

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	Hadi, R., Priyatna, S., & Miswan, 2023, <i>Peran Komitmen dan Lingkungan Kerja terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik</i>	Komitmen organisasi dan budaya organisasi berperan terhadap kualitas pelayanan publik.	Membahas hubungan remunerasi dan budaya organisasi dalam konteks pelayanan publik.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS.	MSEJ. https://journal.yrpipku.com/index.php/msej/article/view/3271
17	X2→M1 Şengün, D. U, 2023, <i>Exploring the relationship between organizational culture and work engagement</i>	Menunjukkan hubungan signifikan antara tipe budaya (clan, hierarchy) dan work engagement.	Sama-sama menguji hubungan work engagement (X2) dengan budaya organisasi (M1).	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS	Perspectives in Business Management & Economics. URL: https://sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2023-0184
18	Ashley, N, 2024, <i>The relationship between organisational culture and employee engagement in private hospitals in Ghana</i>	Budaya organisasi memengaruhi engagement; engagement juga memperkuat norma dan praktik budaya.	Membahas hubungan timbal balik antara engagement (X2) dan budaya organisasi (M1).	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS	Corporate Governance and Organizational Behavior Review. URL: https://virtusinterpress.org/IMG/pdf/cgobrv81p6
19	Abduraimi, P. B, 2023, <i>The role of organizational culture on employee engagement</i>	Komponen budaya organisasi memengaruhi vigor, dedication, dan absorption; engagement berimplikasi pada pembentukan norma budaya.	Menjelaskan hubungan engagement (X2) dan budaya organisasi (M1).	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS	Baltic Journal of Management / BTP. URL: https://albimarketing.com/docs/The%20role%20of%20organizational%20culture%20on%20employee%20engagement
20	Parsaulian, M. H., Siswoyo, M., & Anwar, K, 2024, <i>Peran Employee Engagement dalam Pembentukan Budaya Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja PT. Asuransi Asei Indonesia</i>	Employee engagement berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang positif dan meningkatkan kinerja.	Meneliti peran keterikatan kerja dalam membentuk budaya organisasi.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS	Jurnal Pendidikan Indonesia. URL: https://japendi.publikasiindonesia.id/index.php/japendi/article/view/5849

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	Putriamadhana, A. M., & Mulyana, O. P., 2023, <i>Hubungan Budaya Organisasi dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja	Sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan work engagement	Penelitian saya menguji jalur sebaliknya dan spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas di BPR/BPRS	Character: Jurnal Penelitian Psikologi. https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/download/53389/42742/108400
22	X1→M2 Fiorin, S., & Paces, R, 2020, <i>Reporting peers' wrongdoing: experimental evidence</i>	Eksperimen menemukan insentif finansial meningkatkan pelaporan, bergantung pada norma/konteks.	Mengkaji bagaimana reward (X1) mendorong niat whistleblowing (M2).	Eksperimen laboratorium, sedangkan penelitian saya fokus pada BPR/BPRS.	CEGA Working Paper. PDF: https://cega.berkeley.edu/wp-content/uploads/2020/03/Fiorin_PaDev2020
23	De Mot, J, 2024, <i>Whistle-blowing and the incentive to hire</i>	Model ekonomi menjelaskan desain reward optimal untuk whistleblowing dan efek pada perekrutan.	Menunjukkan hubungan X1 terhadap M2 melalui insentif.	Pendekatan teoretis, sedangkan penelitian saya dengan data empiris lapangan.	Economic Inquiry. PDF: https://scholarship.law.tamu.edu/content/facscholar/article/3107/viewcontent/Economic_Inquiry_2024_De_Mot_Whistle_E2_80_90blowing_and_the_incentive_to_hire
24	Istiqomah, A. D., & Anugrahani, I. S, 2024, <i>The Impact of Organizational Commitment, Incentive, and Risk Reporting through Social Media on Whistleblowing Intention</i>	Insentif dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap niat whistleblowing; insentif tidak signifikan dalam beberapa analisis.	Menguji pengaruh insentif terhadap niat whistleblowing (X1 → M2).	Menggunakan media sosial sebagai konteks pelaporan, sedangkan penelitian saya melalui potensi whistleblower	Jurnal Dinamika Akuntansi, 16(2). https://journal.unnes.ac.id/journals/jda/article/download/3484/2097
25	Arwata, I. G. A. B., Rustiarini, N. W., & Dewi, N. P. S, 2021, <i>Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Niat Karyawan Melakukan Tindakan Whistleblowing Pada BCA KCP Ubud</i>	Reward, tingkat pelanggaran, saluran pelaporan anonim, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap niat whistleblowing.	Ada variabel reward/insentif yang memengaruhi niat whistleblowing.	Studi kasus spesifik pada BCA KCP Ubud, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS.	JUARA (Jurnal Riset Akuntansi). DOI: https://doi.org/10.36733/juara.v1i1i1.2827

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26	X2→M2 Toner, J., et al, 2024, <i>Qualitative Analysis of the Factors Associated with Engagement in Whistleblowing Behaviours in Sport</i>	Studi kualitatif: kondisi psikologis, moral obligation, dan engagement-related feelings memengaruhi keputusan whistleblowing.	Sama-sama menyoroti peran keterikatan/p psikologis dalam memengaruhi whistleblowing.	Konteks penelitian di bidang olahraga, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS	BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation (via PubMed Central) https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11106842
27	Yang, C, 2024, <i>The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement</i>	Work engagement mendorong prohibitive voice (melaporkan kesalahan/penyimpanan).	Sama-sama menguji keterkaitan work engagement dengan perilaku melapor (whistleblowing/voice).	Konteksnya digital leadership di perusahaan Tiongkok, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS	ResearchGate Preprint https://www.researchgate.net/publication/381667261 The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement
28	Veronica Widyana Putri, Lodovicus Lasdi, Bahtiar Effendi, Teodora Winda Mulia, 2024, <i>Pengaruh Pemberian Reward, Kolektivisme Dan Komitmen Organisasi Terhadap Niat Melakukan Whistleblowing</i>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap niat whistleblowing; reward tidak berpengaruh.	Menggunakan variabel komitmen organisasi (X2) terhadap whistleblowing (M2).	Penelitian pada karyawan TVRI Jawa Timur, sedangkan penelitian saya pada pegawai BPR/BPRS dan menggunakan variabel keterikatan kerja (X2).	<i>Jurnal Ekonomi Bisnis Digital</i> , 3(1). https://jebidi.itscience.org/index.php/jebidi/article/view/346
29	Muhammad Esa Septian, Muhammad Maulana Hafizh, Nera Marinda Machdar, 2023, <i>Pengaruh Komitmen Profesional, Komitmen Organisasi dan Intensitas Moral Terhadap Intensitas Untuk Melakukan</i>	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap intensitas whistleblowing.	Relevan dengan variabel komitmen organisasi (X2) terhadap whistleblowing intention (M2).	Penelitian menggunakan teknik tinjauan literatur, sedangkan penelitian saya teknik empirik.	<i>Journal of Management and Social Sciences</i> , 3(2). https://journal-stiyappimakassar.ac.id/index.php/Jimas/article/view/1222

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
30	M1→M2 Cai, H., Gao, J., Xu, W., & Zhou, J, 2024, <i>Construed organizational ethical climate and whistleblowing behavior: the role of psychological safety, work engagement, and whistleblowing intention</i>	Ethical climate meningkatkan whistleblowing melalui psychological safety dan work engagement.	Menghubungkan budaya organisasi dengan potensi whistleblower.	Menggunakan konstruk ethical climate, sedangkan penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas	Public Health, PMC — https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11047732
31	Antoh, A, 2024, <i>An integrated ethical decision-making model: Ethical awareness, ethical judgment and whistleblowing intention</i>	Ethical awareness memengaruhi whistleblowing melalui ethical judgment.	Menghubungkan budaya etis dengan niat whistleblowing.	Fokus pada mekanisme kognitif, sedangkan penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	Cogent Business & Management — https://www.econstor.eu/bitstream/10419/325926/1/10.1080_23311975.2023.2292817
32	Hadiyati, S. N, 2020, <i>The Ethical Climate–Influenced Whistleblowing Intention</i>	Dimensi ethical climate (benevolence, principle, egoism) berbeda pengaruhnya terhadap niat whistleblowing.	Menguji hubungan budaya organisasi dan niat whistleblowing.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	Atlantis Press — https://www.atlantis-press.com/article/125936222
33	Herdianto, K, 2022, <i>Pengaruh whistleblowing system dan budaya organisasi terhadap pencegahan kecurangan</i>	Budaya organisasi dan sistem whistleblowing yang jelas meningkatkan kecenderungan melapor dan mengurangi fraud.	Budaya organisasi mendorong whistleblowing sebagai kontrol perilaku tidak etis.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	Jurnal Ekono (LLDIKTI) — https://jurnal.lldikti4.or.id/index.php/jurnalekono/article/download/931/221
34	M1→Y Rahman, M. M., Bhuiyan, M. A. H., Samaduzzaman, M., Mia, M. A., & Mahmood, R, 2023, <i>Corporate sustainability by combating bribery: The role of an organisation culture and its impact on the organisation's performance</i>	Budaya organisasi yang kuat dapat mengurangi praktik suap dan meningkatkan kinerja organisasi.	Menekankan peran budaya organisasi dalam mencegah praktik tidak etis/pungli.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	<i>Sustainability</i> , 15(8), 6557. https://doi.org/10.3390/su15086557

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
35	Iswanty, S., Murhaban, Yusra, & Mardiaton, 2024, <i>Pengaruh Budaya Organisasi, Proactive Fraud Audit, dan Whistleblowing Sistem terhadap Pencegahan Kecurangan Pengelolaan Dana BOS</i>	Budaya organisasi dan whistleblowing system berpengaruh signifikan terhadap pencegahan kecurangan dana BOS.	Sama-sama meneliti budaya organisasi sebagai faktor penting dalam mencegah pungli/kecurangan.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM). URL: https://ojs.unimal.ac.id/jam/article/view/18562/8126
36	Anandya, C. R., & Werastuti, D. N. S, 2020, <i>Pengaruh Whistleblowing System, Budaya Organisasi dan Moralitas Individu terhadap Pencegahan Fraud pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Benoa Bali</i>	Whistleblowing system, budaya organisasi, dan moralitas individu berpengaruh signifikan terhadap pencegahan fraud.	Sama-sama meneliti hubungan budaya organisasi dan whistleblowing dengan pencegahan kecurangan.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika. URL: https://ejournal.unidiksha.ac.id/index.php/JJA/article/view/25933
37	Wilda, W., Tenri Waru, & Andika Pramukti, 2024, <i>Pengaruh Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Risk Management Terhadap Pencegahan Fraud Melalui Good Corporate Governance Sebagai Variabel Intervening</i>	Budaya organisasi, pengendalian internal, dan manajemen risiko memengaruhi pencegahan fraud melalui GCG.	Sama-sama menjadikan budaya organisasi sebagai variabel yang memengaruhi pencegahan fraud/pungli.	Penelitian saya spesifik pada budaya organisasi Integritas, Loyalitas, Ikhlas.	SEIKO: Journal of Management & Business. URL: https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/download/6429/4332
38	M2→Y Abraham, J, 2023, <i>Intention to whistleblow: Perception of reporting skill</i>	Persepsi keterampilan melapor meningkatkan niat whistleblowing, yang pada akhirnya berpengaruh pada pencegahan fraud.	Menjelaskan bagaimana M2 (niat whistleblower) dapat menurunkan pungli/fraud (Y).	Fokus pada persepsi keterampilan, sedangkan penelitian saya pada potensi whistleblower	F1000Research. URL: https://f1000research.com/articles/12-1566
39	Kagias, P, 2024, <i>Whistleblowing Based on the Three Lines Model</i>	Model three-lines menjelaskan bagaimana tata kelola organisasi memfasilitasi whistleblowing yang efektif.	Sama-sama melihat whistleblowing sebagai mekanisme untuk mengurangi fraud/pungli.	Penelitian saya fokus pada potensi whistleblower dan pelayanan tanpa pungli.	MDPI Governance. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/14/5/83

No.	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
40	Sondakh, A. G., et al, 2024, <i>Exploring the influence of the whistleblowing triangle on whistleblowing intention and fraud prevention</i>	Whistleblowing triangle (aktor, mekanisme, konteks) memengaruhi niat whistleblowing dan berdampak pada pencegahan fraud.	Mendukung hubungan M2 (whistleblowing intention) terhadap Y (pencegahan fraud/pungli).	Penelitian dalam konteks umum fraud, sedangkan penelitian saya pada pelayanan di BPR/BPRS	Atlantis Press Proceedings. URL: https://www.atlantis-press.com/article/126001798
41	Kuraini Nur Dinia & Ahmad Rosyid, 2022, <i>Whistleblowing System dan Lingkungan Pengendalian Dalam Pencegahan Korupsi Dana Desa (Dimoderasi Perilaku Etis)</i>	Whistleblowing system dan lingkungan pengendalian berpengaruh signifikan terhadap pencegahan korupsi; perilaku etis tidak memperkuat hubungan.	Menggunakan whistleblowing system sebagai variabel yang memengaruhi pencegahan fraud/pungli.	Objek penelitian desa, sedangkan penelitian saya pada pelayanan di BPR/BPRS	Jurnal Akuntansi dan Audit Syariah (JAAiS). URL: https://ejournal.uingusdur.ac.id/JAAiS/article/view/5987
42	Nyoria Mersa Anggraeni, Sailawati, & Niken Elok Larasatining Malini, 2024, <i>Pengaruh Whistleblowing System, Sistem Pengendalian Internal, Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Pencegahan Kecurangan</i>	Whistleblowing system, sistem pengendalian internal, budaya organisasi, dan keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap pencegahan kecurangan.	Mencakup whistleblowing system dan budaya organisasi terkait pencegahan fraud/pungli.	Objek penelitian ASN di instansi publik, sedangkan penelitian saya pada pegawai BPR/BPRS	Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis (JAKB). URL: https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/article/view/4613
43	Anak Agung Istri Anggita Pramesti & Made Yenni Latrini, 2022, <i>Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Niat Whistleblowing, dan Pengendalian Internal pada Pencegahan Fraud</i>	Kompetensi SDM, niat whistleblowing, dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan fraud.	Ada variabel niat whistleblowing yang memengaruhi pencegahan fraud/pungli.	Objek penelitian LPD di Bali, sedangkan penelitian saya pada BPR/BPRS wilayah OJK Tasikmalaya	JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha. URL: https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/view/84736

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian disusun untuk memberikan gambaran mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti berdasarkan landasan teori dan temuan penelitian terdahulu. Remunerasi dan keterikatan kerja merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang diyakini berpengaruh

terhadap perilaku dan kualitas pelayanan pegawai. Namun, hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi seperti budaya organisasi dan potensi whistleblower.

Budaya organisasi yang kuat diyakini mampu memperkuat hubungan antara remunerasi serta keterikatan kerja dengan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang bebas pungutan liar. Di sisi lain, potensi whistleblower sebagai mekanisme kontrol sosial dalam organisasi dapat berperan sebagai mediasi yang meneguhkan integritas pegawai untuk menolak praktik pungli.

Analisis pertama bagaimana hubungan Variabel Remunerasi (X_1) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli/ Biaya Tidak Resmi (Y). *Agency Theory* menjelaskan bahwa dalam hubungan kerja antara manajemen dan karyawan terdapat potensi konflik kepentingan (*agency problem*). Karyawan sebagai agen dapat memiliki kepentingan berbeda dengan organisasi sebagai prinsipal, salah satunya berupa keinginan memperoleh keuntungan pribadi melalui cara yang tidak sesuai aturan, misalnya pungutan liar. Untuk mengurangi risiko tersebut, diperlukan sistem remunerasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja agar kepentingan agen dan prinsipal selaras.

Hasil penelitian Mosca et al. (2023) mendukung pandangan ini, di mana ditemukan adanya penurunan signifikan dalam laporan pembayaran informal (*informal payments*) setelah adanya kenaikan gaji di sektor kesehatan di Romania. Studi tersebut memberikan bukti kuasi-eksperimental bahwa perbaikan sistem

remunerasi dapat menjadi instrumen efektif dalam menekan praktik biaya tidak resmi.

Dengan demikian, baik teori maupun temuan empiris menunjukkan bahwa pemberian remunerasi yang memadai bukan hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga menjadi mekanisme kontrol untuk mengurangi peluang terjadinya pungli. Hal ini menegaskan bahwa implementasi remunerasi yang layak diharapkan mampu mendorong terciptanya pelayanan tanpa pungli, sejalan dengan prinsip *Agency Theory* yang menekankan pentingnya pengelolaan insentif untuk meminimalkan *agency cost* dan perilaku oportunistik karyawan.

Analisis kedua bagaimana hubungan Variabel Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli/ Biaya Tidak Resmi (Y). *Theory of Flow* (Csikszentmihalyi, 1990) menjelaskan kondisi psikologis di mana individu mengalami keterlibatan penuh, fokus mendalam, dan perasaan menikmati pekerjaan yang sedang dilakukan. Dalam keadaan flow, karyawan bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi juga karena merasakan kepuasan intrinsik. Konsep ini sangat berkaitan dengan keterikatan kerja (*work engagement*), karena pegawai yang *engaged* biasanya menunjukkan energi, dedikasi, dan absorpsi yang tinggi dalam aktivitas kerjanya.

Penelitian Khusanova, Kang, & Choi (2021) memperkuat teori ini dengan menunjukkan bahwa keterikatan kerja di kalangan pegawai publik berkontribusi pada peningkatan kinerja sekaligus menekan munculnya perilaku merugikan. Hal ini sejalan dengan asumsi bahwa karyawan yang *engaged* memiliki komitmen

moral lebih tinggi, sehingga lebih cenderung menghindari praktik yang bertentangan dengan etika kerja, termasuk pungutan liar.

Dengan demikian, baik teori maupun bukti empiris mendukung bahwa keterikatan kerja (X_2) berperan penting dalam membangun pelayanan tanpa pungli (Y). Karyawan yang terikat secara psikologis dengan pekerjaannya akan lebih fokus, berorientasi pada kepuasan melayani, serta menjunjung integritas, sehingga kemungkinan melakukan praktik pungli dapat diminimalkan. Meningkatkan engagement pegawai menjadi strategi kunci untuk mewujudkan pelayanan publik yang bersih dan berkualitas.

Analisis ketiga bagaimana hubungan Variabel Budaya Organisasi (M_1) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli/ Biaya Tidak Resmi (Y). Schein's Model of Organizational Culture (Edgar H. Schein, 1985, 2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dalam tiga level yang saling terkait, yaitu *artifacts* (simbol, bahasa, ritual), *espoused values* (nilai, strategi, tujuan), serta *basic underlying assumptions* (keyakinan mendasar). Budaya tidak hanya tercermin dalam hal-hal yang tampak di permukaan, tetapi juga menyentuh dimensi terdalam berupa keyakinan dan asumsi yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat akan menjadi kontrol sosial yang tidak tertulis namun efektif dalam mengarahkan perilaku karyawan, termasuk dalam hal integritas dan etika kerja.

Penelitian Rahman et al. (2023) mendukung pandangan ini dengan menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menjadi instrumen penting dalam mengurangi praktik suap serta meningkatkan kinerja organisasi. Budaya

yang menekankan nilai kejujuran, transparansi, dan integritas mendorong anggota organisasi untuk menjauhi perilaku menyimpang, termasuk pungutan liar.

Keterkaitan teori dan temuan ini menguatkan argumen bahwa budaya organisasi (M_1) memiliki peran strategis dalam menciptakan pelayanan tanpa pungli (Y). Budaya organisasi yang menekankan etika, nilai kebersihan pelayanan, serta komitmen pada nasabah akan membentuk perilaku karyawan yang konsisten dengan standar integritas. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya memperkuat kinerja, tetapi juga berfungsi sebagai benteng moral yang mencegah munculnya praktik pungli di lingkungan kerja.

Analisis keempat bagaimana hubungan Variabel Potensi Whistleblower (M_2) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli/ Biaya Tidak Resmi (Y). Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) menyatakan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: (1) sikap terhadap perilaku, yaitu sejauh mana individu menilai perilaku tersebut sebagai hal positif atau negatif; (2) norma subjektif, yaitu persepsi individu terhadap tekanan sosial atau dukungan lingkungan; dan (3) perceived behavioral control, yaitu keyakinan individu bahwa dirinya mampu melaksanakan tindakan tersebut. Dalam konteks whistleblowing, semakin positif sikap karyawan terhadap pelaporan pelanggaran, semakin kuat dukungan lingkungan kerja, dan semakin tinggi rasa percaya diri untuk melakukannya, maka semakin besar niat karyawan untuk menjadi whistleblower.

Temuan penelitian Sondakh et al. (2024) memperkuat teori ini dengan menyoroti konsep whistleblowing triangle (aktor, mekanisme, dan konteks) yang berpengaruh terhadap niat melakukan whistleblowing. Penelitian tersebut

menunjukkan bahwa ketika individu didukung oleh mekanisme pelaporan yang jelas, adanya aktor yang berani melaporkan, serta konteks organisasi yang mendukung, maka niat whistleblowing meningkat dan berdampak signifikan pada pencegahan fraud.

Dengan demikian, teori TPB dan hasil penelitian tersebut sama-sama menegaskan bahwa potensi whistleblower/ *whistleblowing intention* (M_2) berperan sebagai mekanisme penting untuk mencegah terjadinya pungli/ *fraud* (Y). Kehadiran budaya organisasi yang mendukung serta sistem pelaporan yang transparan akan memperkuat niat whistleblowing karyawan. Hal ini secara langsung membantu mencegah praktik pungli dan menjaga integritas pelayanan perbankan.

Analisis kelima bagaimana hubungan Variabel Remunerasi (X_1) terhadap Budaya Organisasi (M_1). Equity Theory (Adams, 1965) menekankan pentingnya keadilan dalam hubungan kerja. Karyawan akan merasa puas apabila imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusi yang diberikan serta adil dibandingkan dengan rekan kerja lain. Sebaliknya, jika terdapat ketidakadilan dalam kompensasi, hal tersebut akan menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada turunnya motivasi, keterikatan, bahkan loyalitas karyawan. Dalam konteks organisasi, keadilan dalam sistem remunerasi menjadi dasar pembentukan persepsi positif terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi yang sehat ditopang oleh kepercayaan bahwa organisasi memperlakukan anggotanya dengan adil dan proporsional.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Vizano, Utami, Johanes, & Herawati (2021) yang menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya, ketika karyawan merasa kompensasi yang diberikan sesuai dengan kontribusi dan peluang karirnya jelas, maka budaya organisasi yang positif, partisipatif, dan berintegritas dapat tumbuh dengan baik.

Dengan demikian, teori dan hasil penelitian tersebut sama-sama menegaskan bahwa remunerasi (X_1) tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi individual, tetapi juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi (M_1) yang lebih kuat. Penerapan remunerasi yang adil dan sesuai prinsip keadilan diharapkan akan memperkuat budaya organisasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif, berintegritas, dan mendukung pelayanan bebas pungli.

Analisis keenam bagaimana hubungan Variabel Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Budaya Organisasi (M_1). Social Exchange Theory (Blau, 1964) berasumsi bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas dasar timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi menunjukkan kepedulian melalui dukungan, penghargaan, atau lingkungan kerja yang adil, karyawan cenderung membalas dengan meningkatkan komitmen, loyalitas, serta keterlibatan kerja mereka. Dalam konteks keterikatan kerja, semakin besar investasi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, maka semakin besar pula keterikatan emosional dan perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi. Keterikatan ini pada akhirnya akan tercermin dalam terbentuknya budaya organisasi yang positif dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Penelitian Parsaulian, Siswoyo, & Anwar (2024) memberikan bukti empiris dengan menemukan bahwa *employee engagement* berperan penting dalam pembentukan budaya organisasi yang positif dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja bukan hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat nilai-nilai kolektif, norma, serta pola perilaku yang membentuk budaya organisasi.

Dengan demikian, teori dan hasil penelitian tersebut mendukung bahwa keterikatan kerja (X_2) berperan sebagai pendorong terbentuknya budaya organisasi (M_1) yang kuat. Keterikatan kerja yang tinggi akan memperkuat implementasi budaya, sehingga organisasi tidak hanya berfokus pada kinerja, tetapi juga menumbuhkan nilai integritas dan pelayanan tanpa pungli.

Analisis ketujuh bagaimana hubungan Variabel Remunerasi (X_1) terhadap Potensi Whistleblower (M_2). Expectancy Theory (Vroom, 1964) menekankan bahwa motivasi kerja seseorang ditentukan oleh keyakinan bahwa (1) usaha akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), (2) kinerja yang baik akan diakui dan dihargai (*instrumentality*), dan (3) penghargaan yang diterima bernilai penting bagi individu (*valence*). Dengan kata lain, karyawan akan termotivasi untuk berperilaku positif bila mereka melihat hubungan yang jelas antara usaha, kinerja, dan reward. Dalam konteks whistleblowing, remunerasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat menjadi stimulus bagi karyawan untuk menjaga integritas, termasuk berani melaporkan penyimpangan, karena mereka percaya bahwa tindakan tersebut akan dihargai oleh organisasi.

Hal ini diperkuat oleh penelitian Fiorin & Paccas (2020) yang melalui studi eksperimental menemukan bahwa insentif finansial meningkatkan kecenderungan individu untuk melaporkan pelanggaran rekan kerja, meskipun efeknya dipengaruhi oleh norma dan konteks organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa reward yang jelas mampu mendorong munculnya niat whistleblowing.

Dengan demikian, teori dan hasil penelitian terdahulu sama-sama menegaskan bahwa remunerasi (X_1) tidak hanya berdampak pada motivasi dan kinerja, tetapi juga berpengaruh pada potensi whistleblower (M_2). Sistem remunerasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja dapat menumbuhkan keberanian karyawan untuk melaporkan praktik pungli, sehingga mendukung terciptanya pelayanan yang bebas biaya tidak resmi.

Analisis kedelapan bagaimana hubungan Variabel Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Potensi Whistleblower (M_2). Social Exchange Theory (Blau, 1964) menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, serta lingkungan kerja yang adil, karyawan akan membalas dengan sikap positif berupa loyalitas, keterikatan emosional, dan perilaku yang mendukung tujuan organisasi. Dalam konteks keterikatan kerja, semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan, maka semakin kuat pula rasa tanggung jawab moral mereka untuk menjaga integritas organisasi. Salah satu bentuk perilaku balas jasa tersebut dapat terwujud dalam keberanian melaporkan penyimpangan atau menjadi whistleblower.

Hal ini sejalan dengan penelitian Toner et al. (2024) yang melalui studi kualitatif menemukan bahwa kondisi psikologis, rasa keterikatan, serta perasaan terkait kewajiban moral berpengaruh terhadap keputusan individu untuk melakukan whistleblowing. Artinya, engagement tidak hanya berdampak pada kinerja sehari-hari, tetapi juga pada keberanian mengambil sikap etis dalam menghadapi penyimpangan.

Dengan demikian, teori dan hasil penelitian terdahulu sama-sama mendukung bahwa keterikatan kerja (X_2) berperan dalam mendorong potensi whistleblower (M_2). Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung lebih peduli terhadap integritas organisasi. Hal ini meningkatkan keberanian mereka untuk melaporkan praktik pungli atau perilaku menyimpang lainnya, sehingga membantu mewujudkan pelayanan yang bersih dan bebas biaya tidak resmi.

Analisis kesembilan bagaimana hubungan Variabel Budaya Organisasi (M_1) terhadap Potensi Whistleblower (M_2). Deal and Kennedy's Corporate Culture (1982) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk dari interaksi antara tingkat risiko yang dihadapi organisasi dan kecepatan umpan balik yang diperoleh karyawan. Kombinasi dua faktor tersebut melahirkan empat tipe budaya: *tough-guy*, *macho culture*, *work hard/play hard culture*, *bet-your-company culture*, dan *process culture*. Model ini memberikan kerangka untuk memahami bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku sehari-hari karyawan, termasuk dalam hal pengambilan keputusan etis. Budaya yang kuat, jelas, dan mendukung transparansi

akan mendorong karyawan untuk lebih berani bersuara ketika terjadi penyimpangan.

Hal ini sejalan dengan penelitian Hadiyati (2020) yang menemukan bahwa dimensi *ethical climate* (benevolence, principle, dan egoism) memiliki pengaruh berbeda terhadap niat whistleblowing. Artinya, iklim atau budaya etis dalam organisasi sangat menentukan apakah karyawan berani melaporkan praktik menyimpang. Budaya yang berorientasi pada kepedulian (benevolence) dan prinsip (principle) akan memperkuat niat whistleblowing, sementara budaya egoistik justru melemahkan.

Dengan demikian, teori dan temuan empiris tersebut mendukung bahwa budaya organisasi (M_1) berperan penting dalam membentuk potensi whistleblower (M_2). Penerapan budaya organisasi diharapkan memperkuat dimensi etis organisasi sehingga mendorong karyawan lebih berani melaporkan praktik pungli. Budaya yang menekankan integritas dan keberanian ini menjadi fondasi penting bagi tumbuhnya whistleblowing sebagai mekanisme kontrol internal yang efektif.

2.3. Hipotesis

Rumusan hipotesis berdasarkan kerangka pemikiran:

H1: Remunerasi (X_1) berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi (M_1).

H2: Remunerasi (X_1) berpengaruh positif terhadap Potensi Whistleblower (M_2).

H3: Remunerasi (X_1) berpengaruh positif terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).

H4: Keterikatan Kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi (M_1).

H5: Keterikatan Kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap Potensi Whistleblower (M_2)

- H6:** Keterikatan Kerja (X_2) berpengaruh positif terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H7:** Budaya Organisasi (M_1) berpengaruh positif terhadap Potensi Whistleblower (M_2).
- H8:** Budaya Organisasi (M_1) berpengaruh positif terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H9:** Potensi Whistleblower (M_2) berpengaruh positif terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H10:** Budaya Organisasi (M_1) memediasi pengaruh Remunerasi (X_1) terhadap Potensi Whistleblower (M_2).
- H11:** Budaya Organisasi (M_1) memediasi pengaruh Remunerasi (X_1) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H12:** Potensi Whistleblower (M_2) memediasi pengaruh Remunerasi (X_1) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H13:** Budaya Organisasi (M_1) dan Potensi Whistleblower (M_2) memediasi pengaruh Remunerasi (X_1) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H14:** Budaya Organisasi (M_1) memediasi pengaruh Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Potensi Whistleblower (M_2).
- H15:** Budaya Organisasi (M_1) memediasi pengaruh Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).
- H16:** Potensi Whistleblower (M_2) memediasi pengaruh Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).

H17: Budaya Organisasi (M_1) dan Potensi Whistleblower (M_2) memediasi pengaruh Keterikatan Kerja (X_2) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).

H18: Potensi Whistleblower (M_2) memediasi pengaruh Budaya Organisasi (M_1) terhadap Pelayanan Tanpa Pungli (Y).