

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2016 tentang Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar (Satgas Saber Pungli), pemerintah menegaskan komitmennya untuk memberantas pungutan liar di seluruh lini pelayanan publik, termasuk sektor keuangan. Namun, data menunjukkan praktik pungli masih menjadi masalah sistemik. Laporan Kompas (2022) mencatat lebih dari 38.000 pengaduan masyarakat diterima Satgas Saber Pungli dengan barang bukti senilai Rp.22,2 miliar. Bahkan pada 2024, Kompas mengungkapkan adanya kasus pungli di internal KPK dengan nilai mencapai Rp.6,1 miliar (Kompas, 2024). Fakta-fakta ini menunjukkan bahwa pungli tidak hanya terjadi di level bawah, tetapi juga merambah institusi tinggi, mencerminkan lemahnya pengawasan dan budaya birokrasi yang belum sepenuhnya bersih (Tempo.co, 2024).

Selain upaya pemberantasan melalui Satgas Saber Pungli, Ombudsman Republik Indonesia juga mencatat bahwa praktik pungutan liar masih menjadi salah satu bentuk maladministrasi yang paling banyak diadukan masyarakat. Setiap tahun, ribuan laporan masyarakat mengenai pelayanan publik yang tidak sesuai prosedur diterima Ombudsman, termasuk pungli dalam sektor perizinan, administrasi kependudukan, pelayanan kesehatan, pendidikan, hingga perbankan daerah. Pada tahun 2023, data Ombudsman menunjukkan bahwa kasus pungutan

liar masih menempati peringkat teratas dalam jenis laporan yang masuk, menandakan bahwa masalah ini terus berulang dan belum terselesaikan secara tuntas (Ombudsman RI, 2023; Antaranews, 2023). Fakta ini memperkuat pandangan bahwa pungli bukan hanya persoalan perilaku individu aparat, melainkan juga refleksi lemahnya tata kelola pelayanan publik yang transparan dan akuntabel di Indonesia.

Sejak awal pembentukannya, KPK tidak hanya berfokus pada aspek penindakan melalui operasi tangkap tangan (OTT), penyidikan, dan penuntutan, tetapi juga berperan dalam pencegahan maladministrasi yang berpotensi melahirkan praktik pungli di sektor publik. Salah satu instrumen strategis yang dijalankan adalah Survei Penilaian Integritas (SPI), yang dirancang untuk memetakan potensi terjadinya pungli, gratifikasi, dan penyalahgunaan wewenang di kementerian, lembaga, pemerintah daerah, serta BUMN/BUMD. Hasil SPI kemudian digunakan sebagai dasar rekomendasi perbaikan tata kelola. Selain itu, KPK menginisiasi gerakan pembangunan *Zona Integritas* (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), yang mendorong instansi pemerintah membangun sistem pengendalian internal termasuk *whistleblowing system* untuk memperkuat akuntabilitas dan transparansi pelayanan publik (KPK, 2022; Kementerian PANRB, 2023).

Lebih jauh lagi, regulasi sektor keuangan juga semakin menguatkan untuk mencegah fraud dan pungutan liar melalui POJK No. 12 Tahun 2024 tentang Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Lembaga Jasa Keuangan (LJK). Peraturan ini menegaskan bahwa jenis perbuatan yang tergolong fraud mencakup unsur korupsi,

yang salah satunya adalah “penerimaan tidak sah” sebagaimana diatur dalam Pasal 2 huruf a angka 3. Untuk pencegahan fraud, peraturan tersebut mewajibkan setiap LJK untuk menyusun mekanisme pelaporan fraud, termasuk penerapan prosedur Whistleblowing System; ini tercantum di Lampiran 1 Romawi III angka 2 huruf k. Dengan adanya ketentuan ini, LJK – termasuk BPR (Bank Perekonomian Rakyat)/BPRS (Bank Perekonomian Rakyat Syariah) – harus mengembangkan budaya organisasi yang inklusif terhadap pelaporan internal dugaan kecurangan atau penyimpangan, memberikan saluran aman bagi pelapor (whistleblower), dan menjamin perlindungan terhadap mereka yang melaporkan. Penerapan Whistleblowing System tidak hanya menjadi kepatuhan regulasi, tetapi juga bagian integral dari strategi anti fraud untuk memperkecil ruang bagi praktik pungli dan korupsi di lingkungan lembaga keuangan.

Salah satu kasus terkait pungli di sektor perbankan muncul di PT Bank Tabungan Negara (BTN). Kasus ini bukan berupa skandal korupsi besar, melainkan problem praktik pungutan liar (pungli) dalam proses pengajuan Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Direktur Utama BTN, Nixon LP Napitupulu, menegaskan bahwa pihaknya mengambil langkah tegas dengan memberhentikan pegawai yang terlibat pungli maupun pelanggaran integritas. Sejak tahun 2019 hingga 2024, tercatat lebih dari 300 pegawai telah diberhentikan karena terbukti melakukan praktik tidak etis, termasuk pungli dalam proses kredit perbankan (Kompas Money, 16 Oktober 2024). Langkah ini menunjukkan komitmen BTN dalam membangun budaya organisasi yang berintegritas, serta penerapan zero tolerance policy terhadap pungli dan fraud. Tindakan pemberhentian ratusan pegawai tersebut juga merupakan

bentuk implementasi manajemen risiko operasional dan kepatuhan sebagaimana diatur dalam regulasi perbankan, serta sekaligus menegaskan pentingnya peran whistleblowing system dalam mendeteksi dan menekan perilaku menyimpang di lingkungan perbankan.

Salah satu kasus fraud di BPR/BPRS (Bank Perekonomian Rakyat/ Bank Perekonomian Rakyat Syariah) yang cukup menonjol terjadi pada PT.BPRS Cilegon Mandiri (BPRS-CM), sebuah BUMD milik Pemerintah Kota Cilegon. Kasus ini berlangsung pada periode 2017–2021, dan menjadi perhatian publik setelah penyidik Kejaksaan Negeri Cilegon menemukan adanya dugaan korupsi dalam pemberian fasilitas pembiayaan. Pada awal Januari 2022, penyidik melakukan penggeledahan dan penyitaan aset di kantor BPRS-CM untuk mengamankan dokumen dan barang bukti terkait praktik penyalahgunaan fasilitas pembiayaan (Liputan6, 7 Januari 2020; Radar Banten, 12 Januari 2022). Hasil audit menemukan bahwa BPRS-CM mengalami tingkat Non Performing Financing (NPF) yang sangat tinggi, mencapai 41,57% atau setara dengan kerugian lebih dari Rp44 miliar (Banten News, 7 Januari 2022). Tingginya NPF tersebut mengindikasikan adanya kelemahan signifikan dalam tata kelola risiko serta potensi praktik pungli maupun fraud dalam penyaluran pembiayaan. Dalam proses hukum, mantan Direktur Bisnis Sumber Daya Insani, Idar Sudarma, divonis 8 tahun 6 bulan penjara karena terbukti melakukan korupsi pembiayaan senilai Rp14,6 miliar (Detik News, 14 Januari 2023; Banten News, 9 Agustus 2022). Selain itu, beberapa pegawai lain, termasuk staf marketing dan account officer, juga turut ditetapkan sebagai tersangka dan ditahan dalam rangka penyidikan (Banten News, 14 April

2022). Kasus ini menggambarkan bagaimana fraud di BPR/BPRS tidak hanya menimbulkan kerugian finansial yang besar, tetapi juga merusak reputasi institusi BPR/BPRS sebagai penyedia layanan publik berbasis kepercayaan.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menegaskan, sebagian besar penyebab tutup atau pencabutan izin usaha (CIU) BPR/BPRS yang terjadi belakangan ini adalah karena adanya permasalahan tata kelola yang tidak optimal atau fraud. Menjelang akhir tahun 2024, jumlah BPR/BPRS bangkrut telah tembus 20. Jumlah BPR/BPRS jatuh saat ini melampaui rata-rata jumlah bank jatuh setiap tahunnya menurut Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), yakni sebanyak 6 hingga 7 BPR/BPRS jatuh. Kerap kali, fraud dilakukan antara calon debitur bekerjasama dengan direksi yang mempunyai kewenangan memberikan kredit. Lantas, calon debitur itu dengan mudah menerima kredit tanpa melalui assessment atau penilaian. Kemudian terjadi kickback kredit atau pembayaran ilegal kepada pejabat bank tersebut (CNBC Indonesia, 7 Januari 2025).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk mengkaji serta mengetahui lebih mendalam dan penulis mengangkat judul penelitian tentang :

“ Peran Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower sebagai Mediasi Paralel dan Berantai pada Pengaruh Remunerasi dan Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi) “.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang di uraikan di atas maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana renumerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, potensi whistleblower dan pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
2. Bagaimana remunerasi berpengaruh terhadap budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
3. Bagaimana remunerasi berpengaruh terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
4. Bagaimana remunerasi berpengaruh terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
5. Bagaimana keterikatan kerja berpengaruh terhadap budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
6. Bagaimana keterikatan kerja berpengaruh terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
7. Bagaimana keterikatan kerja berpengaruh terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
8. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
9. Bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

10. Bagaimana potensi whistleblower berpengaruh terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
11. Bagaimana budaya organisasi memediasi pengaruh remunerasi terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
12. Bagaimana budaya organisasi memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
13. Bagaimana potensi whistleblower memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
14. Bagaimana budaya organisasi dan potensi whistleblower memediasi secara berantai (serial mediation), pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
15. Bagaimana budaya organisasi memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
16. Bagaimana budaya organisasi memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

17. Bagaimana potensi whistleblower memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
18. Bagaimana budaya organisasi dan potensi whistleblower memediasi secara berantai (serial mediation), pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
19. Bagaimana potensi whistleblower memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Renumerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, potensi whistleblower dan pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
2. Pengaruh remunerasi terhadap budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
3. Pengaruh remunerasi terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
4. Pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
5. Pengaruh keterikatan kerja terhadap budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

6. Pengaruh keterikatan kerja terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
7. Pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
8. Pengaruh budaya organisasi terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
9. Pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
10. Pengaruh potensi whistleblower terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
11. Peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh remunerasi terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
12. Peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
13. Peran mediasi potensi whistleblower pada pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
14. Peran mediasi berantai (serial mediation) budaya organisasi dan potensi whistleblower, pada pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

15. Peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh keterikatan kerja terhadap potensi whistleblower pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
16. Peran mediasi budaya organisasi pada pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
17. Peran mediasi potensi whistleblower pada pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
18. Peran mediasi berantai (serial mediation) budaya organisasi dan potensi whistleblower, pada pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.
19. Peran mediasi potensi whistleblower pada pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dari hasil penelitian ini diantaranya adalah:

1.4.1. Kontribusi Teoritis (Novelty Penelitian)

Penelitian ini menghasilkan kebaruan konseptual dan empiris dalam kajian perilaku organisasi sektor publik, khususnya terkait determinan pelayanan tanpa pungutan liar. Kebaruan tersebut dapat dijelaskan dalam beberapa aspek berikut.

1. Integrasi perspektif struktural, psikologis, dan kultural dalam satu model.

Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menelaah faktor finansial (misalnya remunerasi) atau faktor individu secara terpisah dalam menjelaskan perilaku integritas pegawai. Penelitian ini menghadirkan model integratif yang menggabungkan:

- faktor struktural (remunerasi),
- faktor psikologis (keterikatan kerja), dan
- faktor kultural (budaya organisasi),

sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan pelayanan publik yang bebas pungutan liar.

2. Penempatan potensi whistleblower sebagai mekanisme perilaku inti

Kebaruan utama penelitian ini terletak pada penempatan potensi whistleblower bukan hanya sebagai variabel etika, tetapi sebagai mekanisme perilaku yang menjembatani nilai organisasi dengan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini memperluas peran whistleblowing dari sekadar alat deteksi pelanggaran menjadi variabel strategis dalam model peningkatan integritas pelayanan.

3. Pengujian mediasi berantai dalam konteks integritas pelayanan publik

Penelitian ini memberikan kontribusi empiris melalui pengujian mediasi berantai : remunerasi / keterikatan kerja → budaya organisasi → potensi whistleblower → pelayanan tanpa pungutan liar

Model berlapis ini jarang diuji secara simultan dalam konteks birokrasi, sehingga menghasilkan pemahaman baru bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui proses internalisasi nilai dan kontrol sosial organisasi.

4. Reinterpretasi peran remunerasi dalam reformasi birokrasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa remunerasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar, namun menjadi efektif melalui budaya organisasi. Hal ini memberikan perspektif baru bahwa kebijakan finansial dalam reformasi birokrasi hanya akan berdampak optimal apabila diiringi dengan penguatan nilai dan norma organisasi.

5. Model Penelitian

Temuan penelitian menunjukkan bahwa remunerasi (X1) dan keterikatan kerja (X2) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (Y). Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu model penelitian tidak selalu harus ada garis hubungan langsung dari variabel independen ke variabel dependen, sebagaimana pada Gambar 4.6.

6. Kontribusi kontekstual pada studi integritas di sektor publik

Penelitian ini memperkaya literatur empiris mengenai perilaku anti-korupsi dengan bukti pada konteks organisasi pelayanan publik, yang selama ini masih relatif terbatas dibandingkan studi pada sektor privat.

1.4.2. Kontribusi Praktis

1. Dasar empiris strategi pencegahan pungutan liar berbasis budaya organisasi.

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa penguatan budaya organisasi merupakan strategi kunci dalam mendorong pelayanan tanpa pungutan liar.

Organisasi publik dapat memprioritaskan :

- internalisasi nilai integritas,
- penguatan norma etika, dan

- kepatuhan terhadap standar pelayanan

sebagai pendekatan preventif untuk meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.

2. Penguatan peran potensi whistleblower sebagai mekanisme kontrol sosial internal. Kontribusi praktis penting dari penelitian ini adalah bukti bahwa potensi whistleblower berperan sebagai mekanisme perilaku yang menjembatani nilai organisasi dengan kualitas pelayanan. Implikasinya, organisasi publik perlu:

- membangun sistem pelaporan pelanggaran yang aman dan mudah diakses,
- memberikan perlindungan bagi pelapor,
- meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap mekanisme pelaporan, dan
- mengintegrasikan whistleblowing ke dalam budaya integritas organisasi.

Dengan penguatan potensi whistleblower, organisasi tidak hanya mengandalkan pengawasan formal, tetapi juga menciptakan kontrol sosial internal yang efektif untuk mencegah praktik pungutan liar.

3. Integrasi kebijakan remunerasi dengan sistem integritas. Penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan remunerasi tidak cukup efektif apabila berdiri sendiri. Efektivitas remunerasi akan meningkat apabila disertai dengan:

- penguatan budaya organisasi,
- sistem pengawasan internal, dan
- mekanisme akuntabilitas

sehingga remunerasi berfungsi sebagai penguat motivasi sekaligus pengendali perilaku.

4. Pentingnya peningkatan keterikatan kerja pegawai. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki peran strategis dalam memperkuat internalisasi nilai organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan program seperti:

- penguatan makna kerja (meaningful work),
- peningkatan dukungan pimpinan, dan
- penciptaan lingkungan kerja yang suportif

karena engagement yang tinggi terbukti mendorong perilaku etis dan komitmen terhadap pelayanan yang bersih.

1.4.3. Kontribusi Kebijakan

1. Penguatan kebijakan pembangunan budaya integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan determinan kunci dalam meningkatkan pelayanan tanpa pungutan liar. Oleh karena itu, organisasi publik perlu merumuskan kebijakan yang secara sistematis menanamkan nilai integritas sebagai norma kerja. Kebijakan yang dapat dikembangkan meliputi:

- integrasi nilai integritas dalam standar perilaku pegawai,
- penguatan kepemimpinan berbasis teladan (role modeling), dan
- evaluasi budaya organisasi secara berkala.

Pendekatan ini menempatkan budaya organisasi sebagai instrumen strategis dalam reformasi tata kelola pelayanan publik.

2. Penguatan kebijakan sistem pelaporan pelanggaran dan perlindungan pelapor. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran potensi whistleblower dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, organisasi publik perlu

mengembangkan kebijakan yang mendukung efektivitas sistem pelaporan pelanggaran. Arah kebijakan yang dapat dilakukan meliputi:

- penyusunan regulasi perlindungan pelapor secara jelas,
- penyediaan kanal pelaporan yang aman dan anonim,
- peningkatan sosialisasi sistem whistleblowing, dan
- integrasi sistem pelaporan dengan mekanisme pengawasan internal.

Kebijakan ini bertujuan menciptakan lingkungan organisasi yang aman bagi pegawai untuk melaporkan pelanggaran tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.

3. Reformulasi kebijakan remunerasi berbasis sistem integritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi tidak berpengaruh langsung terhadap pelayanan tanpa pungutan liar, namun menjadi efektif melalui budaya organisasi. Implikasinya, kebijakan remunerasi perlu diarahkan pada pendekatan berbasis integritas, yaitu:

- mengaitkan remunerasi dengan indikator perilaku etis dan kepatuhan,
- mengintegrasikan sistem penilaian kinerja dengan aspek integritas, dan
- memastikan transparansi dalam mekanisme pemberian insentif.

Kebijakan ini menegaskan bahwa remunerasi berfungsi sebagai penguat nilai, bukan sekadar instrumen finansial.

4. Kebijakan peningkatan keterikatan kerja sebagai instrumen reformasi pelayanan. Temuan penelitian menegaskan bahwa keterikatan kerja berperan dalam memperkuat budaya organisasi dan perilaku etis pegawai. Oleh karena itu, kebijakan manajemen SDM perlu mengarah pada peningkatan engagement

sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pelayanan. Langkah kebijakan yang dapat dilakukan antara lain:

- pengembangan program kesejahteraan psikologis pegawai,
- sistem pengakuan dan penghargaan berbasis kinerja, dan
- peningkatan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, keterikatan kerja tidak hanya menjadi isu manajemen SDM, tetapi juga instrumen kebijakan peningkatan integritas pelayanan.

5. Pendekatan Kebijakan Terintegrasi dalam Pencegahan Pungutan Liar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelayanan tanpa pungutan liar dipengaruhi oleh mekanisme berlapis yang melibatkan faktor struktural, psikologis, dan kultural. Oleh karena itu, kebijakan pencegahan pungutan liar perlu dirancang secara terintegrasi, bukan parsial. Pendekatan kebijakan terintegrasi mencakup:

- sinergi antara kebijakan SDM, budaya organisasi, dan pengawasan,
- koordinasi lintas unit dalam implementasi program integritas,
- monitoring dan evaluasi berbasis indikator perilaku organisasi.

Pendekatan ini memungkinkan kebijakan pencegahan pungutan liar menjadi lebih sistemik dan berkelanjutan.

1.5. Tempat dan Jadwal Penelitian

1.5.1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, meliputi :

1. Perumda BPR BKPD Pangandaran, Kabupaten Pangandaran
2. Perumda BPR Galuh, Kabupaten Ciamis

3. PT. BPR Nusamba Tanjungsari, Kabupaten Sumedang
4. Perumda BPR Garut, Kabupaten Garut
5. PT. BPRS Al-Wadiah, Kota Tasikmalaya
6. PT. BPRS Al-Madinah, Kota Tasikmalaya
7. PT. BPR Mitra Kopjaya Mandiri, Kabupaten Tasikmalaya
8. PT. BPR Nusumma Jabar, Kabupaten Tasikmalaya
9. PT. BPR NBP 31, Kabupaten Tasikmalaya
10. PT. BPR Nusamba Singaparna, Kabupaten Tasikmalaya

1.5.2. Jadwal Penelitian

Penelitian direncanakan selama 6 (enam) bulan, terhitung mulai bulan September 2025 sampai dengan bulan Pebruari 2026. Adapun lebih lengkapnya mengenai jadwal penelitian dapat dilihat pada Lampiran 1.

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 koruptif/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/s10.3389/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/bisniskompetif/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://consortiacademia.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.yrp.ipku.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/cgobrv8i1p6
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., & Paccas, 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.v1i1i.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/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	Herdiyanto, 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.atlantispress.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 & Paccos (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).

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah variabel-variabel yang memengaruhi pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan variabel bebas berupa remunerasi dan keterikatan kerja. Serta menggunakan variabel mediasi berupa budaya organisasi dan potensi whistleblower.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu pengumpulan data primer dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian. Penelitian ini berorientasi pada pengujian hipotesis berdasarkan landasan teori yang telah dibangun sebelumnya. Penelitian *Survei* menurut Sugiyono (2020): “Penelitian yang terjadi pada masa lampau atau saat ini tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel sosiologis dan psikologis dari sampel”.

3.2.1 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan penjabaran dari konsep variabel penelitian ke dalam dimensi, indikator, dan instrumen pengukuran yang dapat diobservasi dan diukur secara empiris.

Variabel bebas (laten eksogen) merupakan suatu variabel yang diduga mempengaruhi keragaman variabel lainnya yang menyertainya, dengan kata lain

variabel bebas adalah variabel yang menjadi penyebab kemunculan atau perubahan variabel lain (Mundir, 2012: 9). Variabel bebas atau laten eksogen penelitian ini adalah remunerasi, keterikatan kerja

Variabel terikat (laten endogen) adalah variabel yang terpengaruh atau dapat dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas atau laten eksogen (Mundir, 2012: 9). Variabel bebas atau laten endogen penelitian ini adalah pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi).

Variabel mediasi adalah variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan tidak langsung antara variabel independen dan dependen, sehingga pengaruh X terhadap Y terjadi melalui M. (Sugiyono, 2020). Variabel mediasi pada penelitian ini adalah budaya organisasi, potensi whistleblower.

Penelitian ini menggunakan lima variabel utama, yaitu:

1. Remunerasi (X_1) sebagai variabel independen yang terdiri dari beberapa dimensi : Gaji Pokok (*Base Salary*), Tunjangan dan Fasilitas (*Allowances & Benefits*), Insentif dan Bonus (*Incentives & Bonuses*), Keadilan Remunerasi (*Remuneration Fairness*), dan Daya Saing Remunerasi (*Remuneration Competitiveness*).
2. Keterikatan Kerja (X_2) sebagai variabel independen terdiri dari dimensi : vigor, dedication dan absorptioan..
3. Budaya Organisasi (M_1) sebagai variabel mediasi dengan menggunakan nilai-nilai Integritas, Loyalitas dan Ikhlas.
4. Potensi Whistleblower (M_2) sebagai variabel mediasi yang mempunyai beberapa parameter : kesadaran etis terhadap pelanggaran, niat melaporkan (reporting

intention), persepsi terhadap perlindungan organisasi, keberanian moral dan integritas pribadi, serta kesiapan bertindak (*readiness to act*) meskipun berisiko.

5. Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi) (Y) sebagai variabel dependen yang diukur melalui transparansi proses, kepatuhan pada SOP, akuntabilitas layanan dan kepuasan nasabah.

Praktek pengambilan tidak semua indikator dari suatu variabel penelitian umumnya disebut sebagai reduksi indikator, dan ini sering dilakukan dalam penelitian kuantitatif berdasarkan pertimbangan teoritis, empiris, atau praktis. Hal ini diungkapkan oleh Sugiyono (2020) menjelaskan bahwa seleksi indikator dalam penelitian dapat dilakukan berdasarkan *relevansi teoritis* dan *validitas empiris*. Indikator yang tidak relevan atau tidak memenuhi uji validitas dapat dihilangkan agar analisis lebih fokus dan efisien. Hal ini juga berlaku saat menggunakan analisis faktor untuk mengeliminasi indikator dengan *loading factor* rendah.

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Varia bel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator Operasional	Skala	Sumber
Remu nerasi (X ₁)	Pemberian penghargaan finansial dan non-finansial kepada pegawai BPR/BPRS atas kontribusi, tanggung jawab, dan kinerja yang diberikan	Gaji Pokok	Kesesuaian gaji dengan jabatan	Likert	Dessler (2020)
		Tunjangan & Fasilitas	Kecukupan tunjangan dan fasilitas yang diterima	Likert	Armstrong (2021)
		Insentif & Bonus	Keterkaitan insentif dan bonus dengan kinerja	Likert	Milkovich et al. (2019)
		Keadilan Remunerasi	Transparansi sistem penetapan remunerasi	Likert	Adams (1965)
		Daya Saing Remunerasi	Daya saing remunerasi dengan industri sejenis	Likert	Priyono et al. (2022)

Varia bel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator Operasional	Skala	Sumber
Keterikatan Kerja (X ₂)	Sejauh mana pegawai BPR/BPRS memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya	Vigor	1.Semangat dalam bekerja 2.Ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja	Likert Likert	Schaufeli & Bakker (2004) Schaufeli & Bakker (2004)
		Dedication	Pekerjaan dipandang bermakna	Likert	Schaufeli & Bakker (2004)
		Absorption	1.Fokus penuh dalam pekerjaan	Likert	Schaufeli & Bakker (2004)
			2.Sulit melepaskan diri dari pekerjaan	Likert	Schaufeli & Bakker (2004)
Budaya Organisasi (M ₁)	Nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang memengaruhi cara pegawai BPR/BPRS berpikir, bersikap, dan berperilaku dalam organisasi	Integritas	1.Kejujuran dalam menjalankan tugas.	Likert	Becker (1998); Audi & Murphy (2006).
			2.Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur	Likert	Becker (1998)
		Loyalitas	1.Kebanggaan menjadi bagian organisasi	Likert	Meyer & Allen (1991); Oliver (1999)
			2.Keinginan untuk tetap bekerja dan berkontribusi	Likert	Meyer & Allen (1991)
		Ikhlas	1.Bekerja dengan ketulusan	Likert	Ashmos & Duchon (2000)
			2.Kepuasan batin dalam menyelesaikan pekerjaan	Likert	Ashmos & Duchon (2000)
Potensi Whistleblower (M ₂)	Kesediaan dan kesiapan pegawai BPR/BPRS untuk mengungkap pelanggaran yang merugikan organisasi dan seluruh stakeholder	Kesadaran etis	Kemampuan mengenali suatu tindakan sebagai pelanggaran	Likert	Park & Blenkinsopp (2009)
			Niat melaporkan	Keinginan melaporkan pelanggaran yang diketahui	Likert
		Persepsi perlindungan organisasi		Keyakinan akan perlindungan terhadap pelapor	Likert
			Keberanian moral & integritas	1.Keberanian bertindak sesuai etika meskipun tertekan	Likert
		2.Komitmen pada kejujuran		Likert	Kaptein (2011)
		Kesiapan bertindak	Kesiapan melaporkan meskipun menghadapi risiko	Likert	Near & Miceli (1985)

Varia bel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator Operasional	Skala	Sumber
Pelay anan Tanp a Pungl i (Y)	Pelayanan yang diberikan pegawai BPR/BPRS tanpa permintaan atau penerimaan biaya tidak resmi yang merugikan nasabah dan stakeholder	Transparans i Proses	Keterbukaan informasi biaya layanan	Likert	Dwiyanto (2018); LAN (2019)
		Kepatuhan pada SOP	Kesesuaian pelayanan dengan prosedur resmi	Likert	KemenPAN-RB (2020); Ombudsman RI (2022)
		Akuntabilita s Layanan	Kejelasan mekanisme pengawasan layanan	Likert	World Bank (2021)
		Kepuasan Nasabah	Kepuasan terhadap pelayanan tanpa biaya di luar ketentuan	Likert	Kotler & Keller (2016)

3.2.2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yakni penyebaran kuesioner kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner dipilih karena mampu menghimpun data primer secara sistematis, terukur, dan sesuai dengan variabel yang diteliti. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian, baik variabel independen, mediasi, maupun dependen, yang sebelumnya telah dirumuskan dalam tabel operasionalisasi variabel.

Selain kuesioner, data sekunder juga digunakan untuk melengkapi dan memperkaya analisis. Data sekunder diperoleh dari laporan resmi pemerintah, laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), laporan lembaga internasional, jurnal ilmiah, serta publikasi terkait yang relevan dalam lima tahun terakhir. Dengan demikian, data yang diperoleh mencakup data primer yang bersifat empiris serta data sekunder yang memberikan konteks dan validitas tambahan.

3.2.2.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner. Responden penelitian ini adalah pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya. Data primer ini mencakup jawaban responden terkait persepsi, sikap, dan pengalaman mereka sesuai dengan indikator variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber pendukung, seperti dokumen resmi pemerintah, laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), laporan Ombudsman RI, lembaga internasional, serta artikel ilmiah, jurnal, dan literatur lain yang relevan dalam lima tahun terakhir. Data sekunder ini digunakan untuk memperkuat argumentasi konseptual, memberikan konteks empiris, serta mendukung hasil analisis dari data primer.

3.2.2.2. Populasi Sasaran Penelitian

Adapun pengertian populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan” (Sugiyono, 2020: 55). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

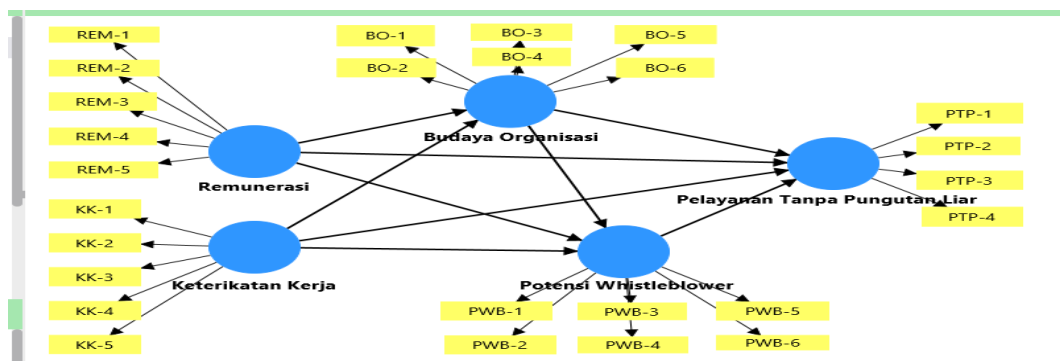
3.2.2.3. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan penelitian suatu objek (Sugiyono, 2020).

Penentuan jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2021), bahwa jumlah sampel adalah 5-10 X jumlah indikator. Berdasarkan Tabel 3.1 jumlah indikator adalah 26, dengan demikian jumlah sampel pada penelitian ini adalah antara 130-260 sampel.

3.2.3. Model Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel, dimana 2 (dua) variabel bebas (*independent variable*), yaitu Remunerasi (X_1) dan Keterikatan Kerja (X_2), 2 (dua) variabel mediasi (*mediation variable*), yaitu Budaya Organisasi (M_1) dan Potensi Whistleblower (M_2) serta 1 (satu) variabel terikat (*dependent variable*) adalah Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi) (Y). Berdasarkan keterangan tersebut, akan diterjemahkan sebuah gambar:



Gambar 3.1
Model Penelitian

Menurut Baron dan Kenny, variabel mediasi adalah variabel yang berada di antara hubungan variabel independen dan variabel dependen, sehingga pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen terjadi secara tidak langsung melalui variabel tersebut. Dalam konteks penelitian kuantitatif modern, khususnya menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, variabel mediasi diposisikan sebagai konstruk yang menerima pengaruh dari variabel eksogen dan selanjutnya memengaruhi variabel endogen.

Keberadaan variabel mediasi dalam model penelitian bertujuan untuk:

1. Memperjelas hubungan kausal antar variabel penelitian;
2. Mengungkap proses internal atau mekanisme laten yang tidak dapat dijelaskan melalui hubungan langsung;
3. Meningkatkan kekuatan teoritis dan empiris model penelitian;
4. Menghindari penyederhanaan hubungan sebab-akibat yang bersifat kompleks.

Dalam penelitian ini, variabel mediasi digunakan untuk menjelaskan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak terjadi secara langsung semata, melainkan melalui peran variabel mediasi sebagai faktor perantara.

Berdasarkan hubungan antara pengaruh langsung dan tidak langsung, variabel mediasi dalam penelitian SEM-PLS (Hair et al : 2021), yang mengadopsi kerangka Zhao et al (2010), dapat diklasifikasikan menjadi:

1. *Complementary Mediation*

- *Indirect Effect* signifikan
- *Direct effect* signifikan

- Koefisien searah

Mediator menjelaskan sebagian pengaruh, tetapi jalur langsung tetap relevan.

2. *Competitive Mediation*

- *Indirect Effect* signifikan
- *Direct effect* signifikan
- Koefisien berlawanan arah

Mediator mentransmisikan efek yang berlawanan dengan pengaruh langsung.

3. *Indirect Only Mediation*

- *Indirect Effect* signifikan
- *Direct effect* tidak signifikan

Disebut juga mediasi penuh (full mediation) secara praktis dalam interpretasi

PLS-SEM

4. *Direct Only - Non Mediation*

- *Indirect Effect* tidak signifikan
- *Direct effect* signifikan

Tidak ada peran mediator.

3.2.4. **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas / laten eksogen yaitu Remunerasi (X_1), Keterikatan Kerja (X_2), dua variabel mediasi yaitu Budaya Organisasi (M_1), Potensi Whistleblower (M_2), serta variabel terikat / laten endogen yaitu Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Y). Penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang diarahkan untuk memberikan gejala-gejala, fakta-fakta atau kejadian-

kejadian secara sistematis dan akurat, mengenai sifat-sifat populasi atau daerah tertentu. Dalam penelitian deskriptif cenderung tidak perlu mencari atau menerangkan saling hubungan dan menguji hipotesis (Hardani et al, 2020: 54). Penelitian verifikatif untuk menguji atau memverifikasi teori dengan cara menjawab hipotesis atau pertanyaan penelitian yang diperoleh dari teori. Hipotesis atas pertanyaan penelitian tersebut mengandung variabel untuk ditentukan jawabannya (Siyoto, Sandu, & Sodik, 2015: 48). Menurut Hardani et al (2020: 249) verifikatif untuk menguji kebenaran suatu fenomena. Data yang telah dikumpulkan melalui instrument penelitian selanjutnya dilakukan analisis melalui:

3.2.4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian, yaitu remunerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, potensi whistleblower, dan pelayanan tanpa pungutan liar. Analisis deskriptif bertujuan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Siyoto, Sindu, & Sodik, 2015: 111). Dalam mengetahui persepsi responden mengenai variable penelitian, maka dilakukan pengujian deskriptif dengan menggunakan rumus Nilai Jenjang Interval (NJI) dengan formulasi sebagai berikut:

NJI = Nilai Tertinggi – Nilai Terendah

Jumlah Kriteria Pernyataan

Keterangan:

NJI = Nilai Jenjang Interval

Nilai Tertinggi = Skor tertinggi x jumlah responden x jumlah pertanyaan

Nilai Terendah = Skor terendah x jumlah responden x jumlah pertanyaan

3.2.4.2. Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif bertujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kausalitas antar variabel serta untuk menguji suatu hipotesis apakah sesuai dengan harapan atau teori yang sudah baku (Suryana, 2010: 20). Metode yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*.

3.2.4.2.1. Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan metode analisis yang *powerful* dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolinearitas antar variabel *independen* atau bebas (Ghozali, 2021: 5).

Menurut Setiawan (2021: 5) *Partial Least Square (PLS)* adalah salah satu metode alternatif *struktural equation modeling (SEM)* dalam menghadapi variabel yang sangat kompleks, distribusi data tidak normal, dan ukuran sampel data kecil. PLS dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antara dua variabel atau lebih variabel laten. SEM merupakan salah satu kajian bidang statistika yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah penelitian, dengan variabel bebas maupun variabel terikat yang tidak terukur (Nisa, Mukrimatun, Sudarno, 2021: 67).

PLS merupakan salah satu metode analisis regresi, dan menguji korelasi yang meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) yang memerlukan distribusi data normal. PLS menggunakan literasi *algorithm* dalam mengukur variabel indikator dan memberikan jumlah bobot nilai untuk variabel laten serta berkoneksi dengan variabel latihan lainnya. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi estimasi (Setiaman, 2021: 9).

Prosedur *bootstrapping* digunakan untuk mengevaluasi korelasi variabel laten yang terbentuk, tergambar pada analisis jalur (*path analysis*) nilai koefisien korelasi, koefisien determinan (R-Square) dan signifikansi kontribusi variabel eksogen terhadap endogen. Pendekatan *variance based* dengan PLS mengubah orientasi analisis dari menguji model kausalitas (model yang dikembangkan berdasarkan teori) ke model prediktif komponen. Pertimbangan menggunakan SEM-PLS adalah karena komposisi variabel adalah linier yang dikombinasikan dengan beberapa variabel lain (Setiaman, 2021: 6).

Pada dasarnya PLS dikembangkan untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel paten (*prediction*), Chin dan Newsted mengemukakan bahwa PLS dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Lebih lanjut Fornell dan Bookstein menjelaskan bahwa dibandingkan dengan metode *maximum likelihood*, PLS menghindarkan dua masalah serius yang ditimbulkan oleh SEM berbasis *covariance* yaitu *improper solutions* dan *factor indeterminacy* (Ghozali, 2021: 5).

Sebagai teknik prediksi PLS mengasumsikan bahwa semua ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator dan menghindari masalah *factor indeterminacy*. PLS menggunakan literasi *algorithm* yang terdiri dari seri OLS (*Ordinary Least Squares*) sehingga persoalan identifikasi model tidak menjadi masalah untuk model *recursive* (model yang mempunyai satu arah kausalitas) dan menghindari masalah untuk model yang bersifat *non-recursive* (model yang bersifat timbal balik atau *reciprocal* antar variabel) yang dapat diselesaikan oleh SEM berbasis *covariance*. Sebagai alternatif analisis *covariance based SEM*, menurut Chin dan Newsted, pendekatan *variance based* dengan PLS mengubah orientasi analisis dari menguji model kausalitas (model yang dikembangkan berdasarkan teori) ke model prediksi komponen (Ghozali, 2021: 6).

3.2.4.2.2. Model Pengukuran dan Model Struktural

Menurut Ghozali (2021: 7) analisis SEM-PLS terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran atau sering disebut *outer model*, dan model struktural atau sering disebut *inner model*.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

Menurut Imam Ghozali dan Hengky Latan (2020), model pengukuran adalah bagian dari model SEM/PLS yang menjelaskan hubungan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukurnya. Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas indikator, menilai reliabilitas

konstruk dan memastikan kesesuaian indikator dengan konstruk teoritis. Penilaian model pengukuran umumnya meliputi:

- Validitas konvergen (*convergent validity*)
- Validitas diskriminan (*Discriminant validity*)
- Reliabilitas

Validitas konvergen adalah tingkat sejauh mana indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk yang sama memiliki korelasi tinggi dan benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut dalam model pengukuran. Validitas konvergen dinilai melalui *Outer loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. *Outer loading* adalah koefisien yang menunjukkan besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk laten yang diukurnya dalam model pengukuran PLS-SEM. Nilai *outer loading* digunakan untuk menilai kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk dan mengevaluasi validitas konvergen pada model pengukuran. *Average Variance Extracted (AVE)* adalah ukuran dalam evaluasi model pengukuran PLS-SEM yang menunjukkan rata-rata varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. AVE digunakan untuk menilai kualitas konstruk dalam menjelaskan indikator dan memastikan bahwa indikator benar-benar merepresentasikan konstruk laten (Ghozali & Latan, 2020).

Validitas diskriminan adalah tingkat sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dan tidak memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk lain dalam model. Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan perbedaan konseptual antar konstruk, menghindari tumpang tindih pengukuran antar variabel laten dan meningkatkan keakuratan interpretasi model. Validitas diskriminan umumnya

dinilai melalui *Fornell-Larcker Criterion*, *HTMT* atau *Cross Loading*. *Fornell-Larcker Criterion* adalah metode untuk menilai validitas diskriminan dalam model pengukuran PLS-SEM dengan membandingkan akar kuadrat AVE suatu konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Nilai *Fornell-Larcker Criterion* digunakan untuk menguji apakah konstruk memiliki keunikan pengukuran dan memastikan bahwa indikator lebih merefleksikan konstraknya sendiri dibanding konstruk lain. *HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan dalam model PLS-SEM dengan membandingkan rasio korelasi antar konstruk yang berbeda dengan korelasi indikator dalam konstruk yang sama. *HTMT* digunakan untuk menguji apakah konstruk benar-benar berbeda secara empiris dan mengidentifikasi potensi tumpang tindih konstruk. *Cross loading* adalah nilai korelasi antara setiap indikator dengan seluruh konstruk laten dalam model, yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan pada model pengukuran PLS-SEM. *Cross loading* menunjukkan bahwa indikator harus memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan loading pada konstruk lain, sehingga indikator benar-benar merepresentasikan konstruk yang tepat (Ghozali & Latan, 2020).

Reliabilitas adalah tingkat konsistensi suatu instrumen atau indikator dalam mengukur konstruk laten, sehingga hasil pengukuran tetap stabil dan dapat dipercaya. Reliabilitas digunakan untuk memastikan bahwa indikator memiliki konsistensi internal yang baik dan konstruk laten diukur secara stabil dan dapat dipercaya. Indikator reliabilitas yang umum digunakan adalah *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2020).

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel) (Umar, 2019). Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini:

1. Nilai *outer loading* dikatakan tinggi jika komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *outer loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali & Latan, 2020).
2. *Average Variance Extracted* (AVE) adalah rata-rata varian yang setidaknya sebesar 0,5 (Ghozali & Latan, 2020).
3. Nilai Fornell - Larcker Criterion : akar AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk.
4. Nilai HTMT : < 0,90 atau 0,95.
5. Cross Loading : nilai loading indikator tertinggi pada konstraknya sendiri.
6. *Cronbach alpha* : $\geq 0,70$, maka reliabilitas baik
7. *Composite reliability* : $\geq 0,70$, maka reliabilitas baik

Outer Model atau model pengukuran menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel laten nya. Persamaan untuk *outer model reflektive* sebagai berikut (Ghozali, 2021: 9):

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana:

x dan y : variabel manifest (indikator) untuk konstruk laten eksogen (ξ) dan endogen (η)

Λ_x dan Λ_y : matriks loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dan indikatornya.

ε_x dan ε_y : residual kesalahan pengukuran (*measurement error*)

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Menurut Imam Ghozali dan Hengky Latan (2020), Model struktural adalah bagian dari model SEM/PLS yang menjelaskan hubungan kausal atau pengaruh antar konstruk laten dalam penelitian. Model struktural digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model, menilai kemampuan prediktif model dan mengetahui kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. Ada beberapa perhitungan dalam analisa ini:

1. Multikolinearitas adalah kondisi dalam model regresi atau model struktural ketika terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen, sehingga variabel-variabel tersebut saling menjelaskan dan menyebabkan estimasi koefisien menjadi tidak stabil (Ghozali & Latan, 2020).
2. R Square (R^2) atau koefisien determinasi adalah ukuran dalam analisis regresi atau model struktural yang menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dalam model penelitian (Ghozali & Latan, 2020).
3. F Square (f^2) adalah ukuran effect size dalam analisis PLS-SEM yang digunakan untuk menilai besarnya kontribusi suatu variabel eksogen terhadap

nilai R Square konstruk endogen dalam model struktural (Ghozali & Latan, 2020).

4. Model fit adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana model penelitian secara keseluruhan mampu merepresentasikan data empiris, baik pada model pengukuran maupun model struktural (Ghozali & Latan, 2020).
5. Q Square (Q^2) adalah ukuran dalam evaluasi model PLS-SEM yang digunakan untuk menilai kemampuan prediktif (predictive relevance) model terhadap konstruk endogen (Ghozali & Latan, 2020).

Inner model menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*. Persamaan untuk *inner model* sebagai berikut: (Ghozali, 2021: 9)

$$\eta = \beta_0 + \beta_\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

- η : vector konstruk endogen
- ξ : vector konstruk eksogen
- ζ : vector variabel residual (*unexplained variance*)

3.2.4.2.3. **Konstruk Reflektif dan Formatif**

Menurut Ghozali (2021), konstruk reflektif adalah jenis konstruk dalam model pengukuran di mana variabel laten dianggap sebagai penyebab munculnya indikator, sehingga perubahan pada konstruk akan tercermin pada perubahan indikator-indikatornya. Konstruk reflektif menunjukkan hubungan bahwa indikator merupakan manifestasi dari konstruk laten, sehingga indikator-indikator tersebut biasanya memiliki korelasi yang tinggi dan dapat saling dipertukarkan secara konseptual.

Ciri utama konstruk reflektif :

- Arah hubungan dari konstruk → indikator
- Indikator memiliki korelasi tinggi satu sama lain
- Penghapusan satu indikator tidak mengubah makna konstruk secara substansial
- Evaluasi menggunakan outer loading, AVE, dan reliabilitas

Menurut Ghozali (2021), konstruk formatif adalah jenis konstruk dalam model pengukuran di mana indikator dianggap sebagai pembentuk atau penyebab variabel laten, sehingga perubahan pada indikator akan menyebabkan perubahan pada konstruk. Konstruk formatif menunjukkan bahwa variabel laten dibentuk oleh kombinasi indikator, sehingga indikator tidak harus saling berkorelasi dan masing-masing mewakili dimensi yang berbeda dari konstruk.

Ciri utama konstruk formatif :

- Arah hubungan dari indikator → konstruk
- Indikator tidak harus berkorelasi tinggi
- Penghapusan indikator dapat mengubah makna konstruk
- Evaluasi menggunakan outer weight, multikolinearitas (VIF), dan signifikansi indikator.

3.2.4.2.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak, ketika t-statistik $> 1,96$.

Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$ (Umar, 2019). Apabila hipotesis penelitian tersebut dinyatakan kedalam hipotesis statistik maka:

$H_o : \beta_1 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari remunerasi (variabel X_1) terhadap budaya organisasi (variabel M_1).

$H_a : \beta_1 > 0$, terdapat pengaruh positif dari remunerasi (variabel X_1) terhadap budaya organisasi (variabel M_1).

$H_o : \beta_2 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari remunerasi (variabel X_1) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

$H_a : \beta_2 > 0$, terdapat pengaruh positif dari remunerasi (variabel X_1) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

$H_o : \beta_3 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

$H_a : \beta_3 > 0$, terdapat pengaruh positif dari remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

$H_o : \beta_4 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap budaya organisasi (variabel M_1).

$H_a : \beta_4 > 0$, terdapat pengaruh positif dari keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap budaya organisasi (variabel M_1).

$H_o : \beta_5 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

$H_a : \beta_5 > 0$, terdapat pengaruh positif dari keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

Ho : $\beta_6 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

Ha : $\beta_6 > 0$, terdapat pengaruh positif dari keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

Ho : $\beta_7 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi (variabel M_1) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

Ha : $\beta_7 > 0$, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi (variabel M_1) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

Ho : $\beta_8 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi (variabel M_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

Ha : $\beta_8 > 0$, terdapat pengaruh positif dari budaya organisasi (variabel M_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

Ho : $\beta_9 \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari potensi whistleblower (variabel M_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

Ha : $\beta_9 > 0$, terdapat pengaruh positif dari potensi whistleblower (variabel M_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y).

Ho : $\beta_{10} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2).

Ha : $\beta_{10} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2).

Ho : $\beta_{11} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{11} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ho : $\beta_{12} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi potensi whistleblower (variabel M_2) pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{12} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi potensi whistleblower (variabel M_2) pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ho : $\beta_{13} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi berantai (serial mediation) budaya organisasi (variabel M_1) dan potensi whistleblower (variabel M_2), pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{13} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi berantai (serial mediation) budaya organisasi (variabel M_1) dan potensi whistleblower (variabel M_2), pada pengaruh remunerasi (variabel X_1) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ho : $\beta_{14} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

Ha : $\beta_{14} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap potensi whistleblower (variabel M_2)

Ho : $\beta_{15} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{15} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi budaya organisasi (variabel M_1) pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ho : $\beta_{16} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi potensi whistleblower (variabel M_2) pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{16} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi potensi whistleblower (variabel M_2) pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ho : $\beta_{17} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi berantai (serial mediation) budaya organisasi (variabel M_1) dan potensi whistleblower (variabel M_2), pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{17} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi berantai (serial mediation) budaya organisasi (variabel M_1) dan potensi whistleblower (variabel M_2), pada pengaruh keterikatan kerja (variabel X_2) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ho : $\beta_{18} \leq 0$, tidak terdapat pengaruh positif dari mediasi potensi whistleblower (variabel M₂) pada pengaruh budaya organisasi (variabel M₁) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Ha : $\beta_{18} > 0$, terdapat pengaruh positif dari mediasi potensi whistleblower (variabel M₂) pada pengaruh budaya organisasi (variabel M₁) terhadap pelayanan tanpa pungli (variabel Y)

Kriteria uji:

- Jika $|t\text{-statistik}| > t\text{-tabel} \rightarrow$ pengaruh signifikan \rightarrow Ha diterima
- Jika $|t\text{-statistik}| \leq t\text{-tabel} \rightarrow$ tidak signifikan \rightarrow Ha ditolak

Pada tingkat signifikansi 0,05 (5%), maka nilai t tabel adalah 1,96.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Karakteristik Responden

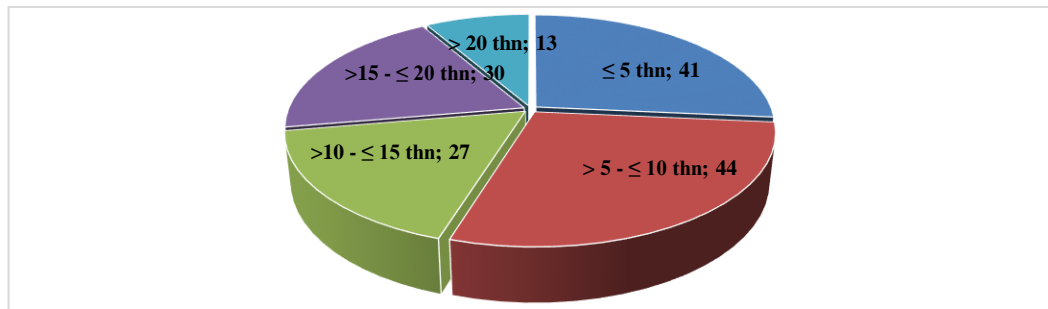
Penelitian ini dilakukan pada BPR/BPRS, yang merupakan lembaga jasa keuangan yang berfungsi sebagai lembaga intermediasi, dengan menjembatani antara orang yang memiliki kelebihan dana (penabung/deposan) dan orang yang membutuhkan dana (peminjam) sebagaimana diatur dalam UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan UU No.4 tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK). Jenis usaha lembaga ini adalah jasa pelayanan. Pelayanan yang diberikan dapat berupa : layanan tabungan, layanan deposito, layanan kredit/pinjaman, dan layanan lainnya diantaranya PPOB (Payment Poin Online Bank). Organisasi ini memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan bebas pungutan liar menjadi sangat penting.

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai BPR/BPRS yang berada dalam wilayah kerja Otoritas Jasa Keuangan Tasikmalaya, yang secara langsung terlibat dalam proses pelayanan kepada masyarakat. Pemilihan responden ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan terkait implementasi remunerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, serta potensi whistleblowing dalam mendukung pelayanan tanpa pungutan liar.

Penelitian dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara *online* yaitu

sebanyak 96 orang atau komposisinya 61,94 % dan responden perempuan sebanyak 59 orang atau komposisinya 38,06 %.

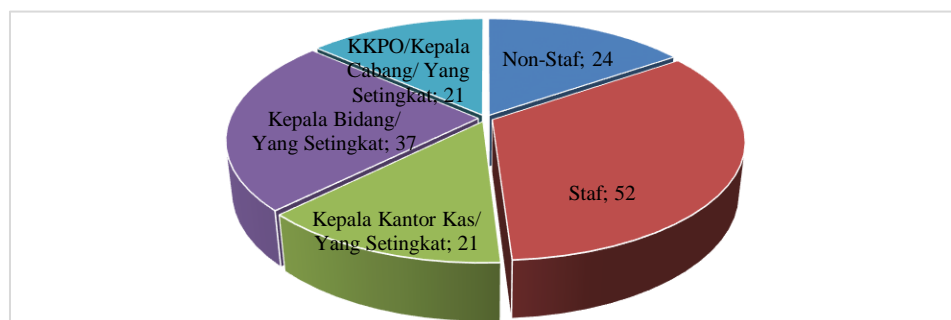
Jika dilihat berdasarkan masa kerja, gambaran responden dapat dijelaskan pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4. 3.
Responden berdasarkan Masa kerja

Berdasarkan Gambar 4.3. di atas terlihat bahwa responden terbanyak berasal dari masa kerja >5-≤ 10 tahun sebanyak 44 orang atau komposisinya 28,39 % dan responden tersedikit berasal dari masa kerja >20 tahun perempuan sebanyak 13 orang atau komposisinya 8,39 %.

Sedangkan jika dilihat berdasarkan level jabatan, gambaran responden dapat dijelaskan pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4. 4.
Responden berdasarkan Level Jabatan

Berdasarkan Gambar 4.4. di atas terlihat bahwa responden terbanyak

berasal dari level jabatan Staf sebanyak 52 orang atau komposisinya 33,55 % dan responden tersedikit berasal level Kepala Cabang/ Yang Setingkat dan level Kepala Kantor Kas/ Yang Setingkat masing-masing sebanyak 21 orang atau komposisinya 13,55 %.

4.1.2. Hasil Penelitian Deskriptif

Pada bab ini menjelaskan hasil analisis deskriptif yang menggunakan NJI (Nilai Jenjang Interval) dan pengaruh menggunakan analisis *Partial Leaset Square* berkaitan dengan remunerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, potensi whistleblower terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja Otoritas Jasa Keuangan Tasikmalaya.

4.1.2.1. Remunerasi, Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi, Potensi Whistleblower dan Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya tidak resmi) pada Pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

Bagian ini membahas dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak 155 pegawai berkaitan dengan remunerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, potensi whistleblower dan pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) dengan lima kriteria pernyataan, yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju.. Untuk menginterpretasikan skor tiap pernyataan, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kriteria pernyataan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 155 \times 5 = 775$$

$$\text{Nilai terendah } 155 \times 1 = 155$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{775 - 155}{5} = 124$$

Dari hasil perhitungan, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.1.

Tabel 4. 1.
Interpretasi Skor Tiap Pernyataan

Nomor	Interval	Interpretasi
1	155 – 278	Sangat Tidak Baik
2	279 – 402	Tidak Baik
3	403 – 526	Cukup Baik
4	527 – 650	Baik
5	651 – 775	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2026

4.1.2.2. Remunerasi pada Pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya.

Pengukuran remunerasi pada pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya ini menggunakan 5 (lima) item pernyataan yang dapat diketahui pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2.
Tanggapan Pegawai Mengenai Remunerasi

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Gaji pokok yang saya terima sesuai dengan jabatan saya	60	288	171	28	0	775	547	Baik
2	Tunjangan dan fasilitas yang saya terima cukup untuk mendukung pekerjaan saya.	80	292	144	36	0	775	552	Baik
3	Insentif dan bonus diberikan berdasarkan pencapaian kinerja	145	332	99	20	0	775	596	Baik
4	Penentuan remunerasi dilakukan berdasarkan aturan yang jelas.	145	212	216	2	0	775	575	Baik
5	Remunerasi di tempat saya bekerja bersaing dengan industri sejenis.	40	188	300	0	0	775	528	Baik
Jumlah		470	1.312	930	86	0	3.875	2.798	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa total skor variabel remunerasi

adalah 2.798 dari total skor yang diharapkan sebesar 3.875. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada pegawai untuk mengukur variabel remunerasi. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item ke-3, yaitu “Insentif dan bonus diberikan berdasarkan pencapaian kinerja”, dengan skor 596. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ke-5, yaitu “Remunerasi di tempat saya bekerja bersaing dengan industri sejenis”, dengan skor 528. Untuk menginterpretasikan variabel remunerasi, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kriteria pernyataan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 155 \times 5 \times 5 = 3.875$$

$$\text{Nilai terendah } 155 \times 5 \times 1 = 775$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{3.875 - 775}{5} = 620$$

Dari hasil perhitungan, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.3.

Tabel 4. 3.
Interpretasi Variabel Remunerasi

Nomor	Interval	Interpretasi
1	775 – 1394	Sangat Tidak Baik
2	1395 – 2014	Tidak Baik
3	2015 – 2634	Cukup Baik
4	2635 – 3254	Baik
5	3255 – 3875	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui persepsi pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya mengenai remunerasi berada pada kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi pegawai pada variabel remunerasi yaitu

sebesar 2.798 yang berada pada interval 2635-3254.

4.1.2.3. Keterikan Kerja pada Pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya

Pengukuran variabel keterikan kerja menggunakan 5 (lima) item pernyataan. Persepsi pegawai mengenai keterikan kerja dapat diuraikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 4.
Tanggapan Pegawai Mengenai Keterikatan Kerja

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Saya menjalani pekerjaan dengan semangat.	370	292	15	4	1	775	682	Sangat Baik
2	Saya mampu tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi tekanan.	185	376	60	6	1	775	628	Baik
3	Pekerjaan saya memiliki makna bagi diri saya.	245	336	60	4	0	775	645	Baik
4	Saya sangat fokus ketika sedang bekerja.	270	376	18	0	1	775	665	Sangat Baik
5	Saya sering merasa waktu berjalan cepat saat bekerja.	270	284	87	2	0	775	643	Baik
Jumlah		1.340	1.664	240	16	3	3.875	3.263	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa total skor variabel keterikatan kerja adalah 3.263 dari total skor yang diharapkan sebesar 3.875. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada pegawai untuk mengukur variabel keterikatan kerja. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item ke-1, yaitu “Saya menjalani pekerjaan dengan semangat”, dengan skor 682. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ke-2, yaitu “Saya mampu tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi tekanan”, dengan skor 628. Untuk menginterpretasikan variabel

keterikatan kerja, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah kriteria pernyataan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 155 \times 5 \times 5 = 3.875$$

$$\text{Nilai terendah } 155 \times 5 \times 1 = 775$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{3.875 - 775}{5} = 620$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.5.

Tabel 4. 5.
Interpretasi Variabel Keterikatan Kerja

Nomor	Interval	Interpretasi
1	775 – 1394	Sangat Tidak Baik
2	1395 – 2014	Tidak Baik
3	2015 – 2634	Cukup Baik
4	2635 – 3254	Baik
5	3255 – 3875	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa persepsi pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya mengenai keterikatan kerja berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi pegawai mengenai variabel keterikatan kerja yaitu sebesar 3.263 yang berada pada interval 3255 – 3875.

4.1.2.4. Budaya Organisasi pada Pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya

Pengukuran variabel Budaya Organisasi menggunakan 6 (enam) item pernyataan tentang persepsi pegawai mengenai budaya organisasi dengan hasil sebagaimana pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6.
Tanggapan Pegawai Mengenai Budaya Organisasi

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Saya bekerja dengan jujur dalam menjalankan tugas.	450	244	12	0	0	775	706	Sangat Baik
2	Saya menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan dan prosedur yang berlaku.	395	276	21	0	0	775	692	Sangat Baik
3	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	350	288	39	0	0	775	677	Sangat Baik
4	Saya ingin tetap bekerja dan berkontribusi di organisasi ini.	330	308	33	0	1	775	672	Sangat Baik
5	Saya bekerja dengan ketulusan dalam menjalankan tugas.	420	264	15	0	0	775	699	Sangat Baik
6	Saya merasa puas secara batin ketika menyelesaikan pekerjaan.	390	268	30	0	0	775	688	Sangat Baik
Jumlah		2.335	1.648	150	0	1	4.650	4.134	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa total skor variabel budaya organisasi adalah 4.134 dari total skor yang diharapkan sebesar 4.650. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada pegawai untuk mengukur variabel budaya organisasi. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item ke-1 yaitu “Saya bekerja dengan jujur dalam menjalankan tugas”, dengan skor 706. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ke-4 yaitu “Saya ingin tetap bekerja dan berkontribusi di organisasi ini”, dengan skor 672. Untuk menginterpretasikan variabel budaya organisasi, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJl = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 155 \times 6 \times 5 = 4.650$$

Nilai terendah $155 \times 6 \times 1 = 930$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$NJI = \frac{4.650 - 930}{5} = 744$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.7.

Tabel 4. 7.
Interpretasi Variabel Budaya Organisasi

Nomor	Interval	Interpretasi
1	930 – 1673	Sangat Tidak Baik
2	1674 – 2417	Tidak Baik
3	2418 – 3161	Cukup Baik
4	3162 – 3905	Baik
5	3906 – 4650	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa persepsi pegawai mengenai budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi pegawai mengenai variabel budaya organisasi, yaitu sebesar 4.134 yang berada pada interval 3906 – 4650.

4.1.2.5. Potensi Whistleblower pada Pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya

Pengukuran variabel potensi whistleblower menggunakan 6 (enam) item pernyataan. Persepsi pegawai mengenai potensi whistleblower dapat diuraikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4. 8.
Tanggapan Pegawai Mengenai Potensi Whistleblower

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Saya dapat mengenali tindakan yang melanggar aturan.	240	360	48	2	0	775	650	Baik
2	Saya berniat melaporkan jika mengetahui adanya pelanggaran.	330	260	66	4	0	775	660	Sangat Baik
3	Saya yakin organisasi melindungi pegawai yang melaporkan adanya pelanggaran.	230	280	99	12	0	775	621	Baik
4	Saya tetap berpegang pada etika meskipun mendapat tekanan.	245	360	45	2	0	775	652	Sangat Baik
5	Saya berkomitmen untuk bersikap jujur dalam bekerja..	500	204	12	0	0	775	716	Sangat Baik
6	Saya siap melaporkan pelanggaran meskipun ada risiko pribadi.	195	328	87	10	0	775	620	Baik
Jumlah		1.740	1.792	357	30	0	4.650	3.919	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui bahwa total skor variabel potensi whistleblower adalah 3.919 dari total skor yang diharapkan sebesar 4.650. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada pegawai untuk mengukur variabel potensi whistleblower. Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item ke-5, yaitu “Saya berkomitmen untuk bersikap jujur dalam bekerja”, dengan skor 716. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ke-6, yaitu “Saya siap melaporkan pelanggaran meskipun ada risiko pribadi”, dengan skor 620. Untuk menginterpretasikan variabel potensi whistleblower, dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Nilai tertinggi $155 \times 6 \times 5 = 4.650$

Nilai terendah $155 \times 6 \times 1 = 930$

Jumlah kriteria pernyataan = 5

$$NJI = \frac{4.650 - 930}{5} = 744$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.9.

Tabel 4. 9.
Interpretasi Variabel Potensi Whistleblower

Nomor	Interval	Interpretasi
1	930 – 1673	Sangat Tidak Baik
2	1674 – 2417	Tidak Baik
3	2418 – 3161	Cukup Baik
4	3162 – 3905	Baik
5	3906 – 4650	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, dapat diketahui bahwa persepsi pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya mengenai potensi whistleblower berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi pegawai mengenai variabel potensi whistleblower yaitu sebesar 3.919 yang berada pada interval 3906 – 4650.

4.1.2.6. Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi) pada Pegawai

BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya

Pengukuran variabel pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) menggunakan 6 (enam) item pernyataan. Persepsi pegawai mengenai pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) dapat diuraikan pada Tabel 4.10.

Tabel 4. 10.
Tanggapan Pegawai Mengenai Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

No.	Pernyataan	SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)	Skor Target	Jumlah Skor	Kriteria
1	Informasi mengenai biaya layanan disampaikan secara terbuka kepada nasabah..	390	276	21	2	0	775	689	Sangat Baik
2	Pelayanan kepada nasabah dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku.	405	276	15	0	0	775	696	Sangat Baik
3	Pelaksanaan pelayanan diawasi oleh atasan atau unit pengawas internal.	300	348	21	0	1	775	670	Sangat Baik
4	Nasabah merasa puas dengan pelayanan tanpa biaya di luar ketentuan.	320	296	45	4	0	775	665	Sangat Baik
Jumlah		1.415	1.196	102	6	1	3.100	2.720	

Sumber: Diolah dari kuesioner, 2026

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa total skor variabel pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) adalah 2.720 dari total skor yang diharapkan sebesar 3.100. Skor ini diperoleh dari akumulasi skor tiap item pernyataan yang diajukan kepada pegawai untuk mengukur variabel pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi). Dari pernyataan yang diajukan, skor tertinggi diperoleh pada item ke-2, yaitu “Pelayanan kepada nasabah dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku”, dengan skor 696. Sedangkan skor terendah diperoleh pada item pernyataan ke-4, yaitu “Nasabah merasa puas dengan pelayanan tanpa biaya di luar ketentuan”, dengan skor 665. Untuk menginterpretasikan variabel pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi), dilakukan perhitungan nilai jenjang interval sebagai berikut.

$$NJI = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}}$$

$$\text{Nilai tertinggi } 155 \times 4 \times 5 = 3.100$$

$$\text{Nilai terendah } 155 \times 4 \times 1 = 620$$

$$\text{Jumlah kriteria pernyataan} = 5$$

$$NJI = \frac{3.100 - 620}{5} = 496$$

Dari hasil perhitungan tersebut, maka tiap pernyataan dapat diinterpretasikan sebagaimana pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11.
Interpretasi Variabel Pelayanan Tanpa Pungutan Liar (Biaya Tidak Resmi)

Nomor	Interval	Interpretasi
1	620 – 1115	Sangat Tidak Baik
2	1116 – 1611	Tidak Baik
3	1612 – 2107	Cukup Baik
4	2108 – 2603	Baik
5	2604 – 3100	Sangat Baik

Sumber: Olah Data, 2026

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa persepsi pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya mengenai pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) berada pada kategori sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari total skor persepsi pegawai mengenai variabel pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) yaitu sebesar 2.720 yang berada pada interval 2604 – 3100.

4.1.3. Hasil Penelitian Verifikatif

Untuk mengetahui pengaruh remunerasi, keterikatan kerja, budaya organisasi, potensi whistleblower terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, dalam penelitian ini menggunakan analisis data *software* SmartPLS 4.1.1.6

4.1.3.1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau model pengukuran merupakan metode analisis untuk menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. Dalam penelitian ini, pengujian *outer model* dilakukan melalui tiga cara, yaitu *construct reliability*, *convergent validity* dan *discriminant validity*.

4.1.3.1.1. *Construct Reliability*

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada Tabel 4.12.

Tabel 4. 12.
Cronbach's Alpha dan Composite Reability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Remunerasi	0.798	0.809	0.860
Keterikatan Kerja	0.800	0.802	0.863
Budaya Organisasi	0.911	0.916	0.931
Potensi Whistleblower	0.830	0.843	0.875
Pelayanan Tanpa Pungli	0.837	0.848	0.892

Sumber: Output SmartPLS, 2026

Menurut Ghazali dan Latan (2019:77), suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* berkisar antara 0,798 sampai dengan 0,911. Sedangkan nilai *composite reliability* (rho c) berkisar antara 0,860 sampai dengan 0,931. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7 sehingga seluruh item indikator pada instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk dinyatakan reliabel.

4.1.3.1.2. *Convergent Validity*

a). *Average Variance Extracted (AVE)*

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Remunerasi	0.553
Keterikatan Kerja	0.558
Budaya Organisasi	0.694
Potensi Whistleblower	0.540
Pelayanan Tanpa Pungli	0.674

Variabel dapat dikatakan valid dan memenuhi *convergent validity* apabila memiliki *average variance extracted* lebih besar dari 0,5 (Ghazali & Latan, 2019:74).

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa seluruh variabel laten memiliki AVE lebih besar dari 0,5. AVE terendah diperoleh variabel remunerasi yaitu sebesar 0,553. Sedangkan AVE tertinggi diperoleh variabel budaya organisasi sebesar 0,694. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh variabel memenuhi *convergent validity*.

b). **Outer Loading**

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *outer loading* pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14
Outer Loading

	Remunerasi	Keterikatan Kerja	Budaya Organisasi	Potensi Whistleblower	Pelayanan Tanpa Pungli
Remunerasi-1	0.715				
Remunerasi-2	0.747				
Remunerasi-3	0.786				
Remunerasi-4	0.791				
Remunerasi-5	0.671				
Keterikatan Kerja-1		0.765			
Keterikatan Kerja-2		0.753			
Keterikatan Kerja-3		0.667			
Keterikatan Kerja-4		0.815			
Keterikatan Kerja-5		0.727			
Budaya Organisasi-1			0.839		
Budaya Organisasi-2			0.846		
Budaya Organisasi-3			0.834		
Budaya Organisasi-4			0.787		
Budaya Organisasi-5			0.908		
Budaya Organisasi-6			0.778		
Potensi Whistleblower -1				0.763	
Potensi Whistleblower -2				0.618	
Potensi Whistleblower -3				0.723	
Potensi Whistleblower -4				0.772	
Potensi Whistleblower -5				0.781	
Potensi Whistleblower -6				0.741	
Pelayanan Tanpa Pungli-1					0.854
Pelayanan Tanpa Pungli-2					0.901
Pelayanan Tanpa Pungli-3					0.769
Pelayanan Tanpa Pungli-4					0.751

Nilai outer loading menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai di atas 0,70, sedangkan beberapa indikator berada pada rentang 0,618–0,671. Mengacu pada Hair et al. (2017), indikator dengan nilai outer loading di atas 0,50 masih dapat diterima, khususnya dalam penelitian yang bersifat eksploratori, selama nilai AVE dan composite reliability konstruk telah memenuhi kriteria. Oleh karena itu, indikator-indikator tersebut tetap dipertahankan dalam model penelitian ini. Dengan demikian dapat disimpulkan seluruh indikator valid dan dapat diterima.

4.1.3.1.3. *Discriminant Validity*

a). **Fornell - Larcker Criterion**

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *Fornell - Larcker Criterion* pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Fornell - Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Keterikatan Kerja	Pelayanan Tanpa Pungli	Potensi Whistleblower	Remunerasi
Budaya Organisasi	0.833				
Keterikatan Kerja	0.754	0.747			
Pelayanan Tanpa Pungli	0.803	0.701	0.821		
Potensi Whistleblower	0.793	0.718	0.803	0.735	
Remunerasi	0.438	0.443	0.439	0.478	0.743

Fornell dan Larcker (1981) menyatakan bahwa validitas diskriminan terpenuhi apabila akar kuadrat nilai Average Variance Extracted (AVE) suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model.

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui nilai akar kuadrat AVE konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk pada penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

b). **HTMT (*Heterotrait-Monotrait ratio*)**

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *HTMT* pada Tabel 4.16

Tabel 4.16
HTMT

	Budaya Organisasi	Keterikatan Kerja	Pelayanan Tanpa Pungli	Potensi Whistleblower	Remunerasi
Budaya Organisasi					
Keterikatan Kerja	0.878				
Pelayanan Tanpa Pungli	0.912	0.861			
Potensi Whistleblower	0.880	0.858	0.940		
Remunerasi	0.512	0.554	0.529	0.591	

Menurut Henseler et al. (2015), nilai HTMT di bawah 0,95 menunjukkan bahwa konstruk laten masih dapat dibedakan secara empiris, khususnya pada konstruk yang secara konseptual saling berkaitan. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi validitas diskriminan.

4.1.3.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian selanjutnya adalah uji model struktural (*inner model*), yaitu model yang digunakan untuk mengukur hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Pengujian *inner model* pada penelitian ini dilakukan dengan analisis *Multicollinearity*, *R square*, *F Square* dan *Predictive Relevance (Q^2)* dengan menggunakan SmartPLS 4.1.1.6

4.1.3.2.1. *Multicollinearity*

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *Collinearity Statistics (VIF)* pada Tabel 4.17

Tabel 4.17
Collinearity Statistics (VIF)

Indikator	VIF
Remunerasi-1	1.688
Remunerasi-2	1.709
Remunerasi-3	1.692
Remunerasi-4	1.683
Remunerasi-5	1.348
Keterikatan Kerja-1	1.959
Keterikatan Kerja-2	1.657
Keterikatan Kerja-3	1.324
Keterikatan Kerja-4	2.014
Keterikatan Kerja-5	1.516
Budaya Organisasi-1	2.976
Budaya Organisasi-2	2.573
Budaya Organisasi-3	2.746
Budaya Organisasi-4	2.359
Budaya Organisasi-5	4.005
Budaya Organisasi-6	1.910
Potensi Whistleblower -1	1.671
Potensi Whistleblower -2	1.406
Potensi Whistleblower -3	1.697
Potensi Whistleblower -4	1.766
Potensi Whistleblower -5	1.784
Potensi Whistleblower -6	1.781
Pelayanan Tanpa Pungli-1	2.758
Pelayanan Tanpa Pungli-2	3.185
Pelayanan Tanpa Pungli-3	1.575
Pelayanan Tanpa Pungli-4	1.577

Hasil pengujian collinearity statistics menunjukkan bahwa seluruh konstruk eksogen memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 5,0. Menurut Hair et al. (2017; 2021), nilai VIF yang berada di bawah 5,0 mengindikasikan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk prediktor dalam model struktural. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model struktural bebas dari bias multikolinearitas, sehingga estimasi koefisien jalur (path coefficients) dapat diinterpretasikan secara valid dan reliabel.

4.1.3.2.2. R Square

Hair et al. (2019) mengklasifikasikan nilai R-square sebesar 0,75 sebagai

kuat (substantial), 0,50 sebagai moderat (moderate), dan 0,25 sebagai lemah (weak) dalam konteks penelitian ilmu sosial dan perilaku.

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *R Square* pada Tabel 4.18

Tabel 4.18
R Square

	R-square	R-square adjusted
Budaya Organisasi	0.582	0.577
Potensi Whistleblower	0.674	0.668
Pelayanan Tanpa Pungli	0.724	0.717

Nilai R-square untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0,582. Nilai ini menunjukkan bahwa 58,2% variasi Budaya Organisasi mampu dijelaskan oleh variabel Keterikatan Kerja dan Remunerasi, sedangkan sisanya 41,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Menurut klasifikasi Hair et al. (2019), nilai R-square sebesar 0,582 termasuk dalam kategori moderat hingga kuat, yang menunjukkan bahwa kombinasi faktor individual (keterikatan kerja) dan faktor sistem penghargaan (remunerasi) memiliki peran yang signifikan dalam membentuk budaya organisasi.

Nilai R-square untuk variabel Potensi Whistleblower sebesar 0,674, yang berarti 67,4% variasi potensi whistleblower dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Keterikatan Kerja, dan Remunerasi. Nilai ini tergolong kuat, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap pembentukan potensi whistleblower dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kecenderungan pegawai untuk mengenali, menilai, dan melaporkan pelanggaran tidak muncul secara individual semata, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi dan sistem nilai yang berlaku.

Nilai R-square untuk variabel Pelayanan Tanpa Pungutan Liar sebesar 0,724, yang menunjukkan bahwa 72,4% variasi pelayanan tanpa pungutan liar dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi, Potensi Whistleblower, Keterikatan Kerja, dan Remunerasi. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai ini termasuk dalam kategori sangat kuat (substantial), sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan perilaku pelayanan yang bebas dari pungutan liar.

4.1.3.2.3. *F Square*

Menurut Cohen (1988) dan diadopsi dalam PLS-SEM oleh Hair et al. (2019), nilai F-square diklasifikasikan sebagai berikut: 0,02 = kecil (small effect), 0,15 = sedang (medium effect) dan 0,35 = besar (large effect).

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *F Square* pada Tabel 4.19

Tabel 4.19
F Square

	Budaya Organisasi	Keterikatan Kerja	Pelayanan Tanpa Pungli	Potensi Whistleblower	Remunerasi
Budaya Organisasi			0.170	0.391	
Keterikatan Kerja	0.933		0.014	0.077	
Pelayanan Tanpa Pungli					
Potensi Whistleblower			0.192		
Remunerasi	0.033		0.002	0.039	

a. Effect Size terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian, variabel Keterikatan Kerja memiliki nilai F-square sebesar 0,933 terhadap Budaya Organisasi, yang termasuk dalam kategori efek besar (large effect). Nilai ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memberikan kontribusi yang sangat dominan dalam membentuk budaya organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi tidak hanya dibentuk oleh aturan formal, tetapi sangat dipengaruhi oleh tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis pegawai dalam pekerjaannya.

Sementara itu, variabel Remunerasi memiliki nilai F-square sebesar 0,033 terhadap Budaya Organisasi, yang termasuk dalam kategori efek kecil. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi berperan sebagai faktor pendukung, namun bukan penentu utama dalam pembentukan budaya organisasi.

b. Effect Size terhadap Potensi Whistleblower

Terhadap variabel Potensi Whistleblower, Budaya Organisasi menunjukkan nilai F-square sebesar 0,391, yang termasuk dalam kategori efek besar. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam membentuk kecenderungan pegawai untuk mengenali dan melaporkan pelanggaran.

Selain itu, Keterikatan Kerja memiliki nilai F-square sebesar 0,077, yang termasuk dalam kategori efek kecil hingga mendekati sedang. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berkontribusi terhadap potensi whistleblower, namun pengaruh tersebut bekerja secara tidak langsung melalui pembentukan budaya organisasi yang kondusif.

Variabel Remunerasi menunjukkan nilai F-square sebesar 0,039, yang juga tergolong efek kecil. Temuan ini mengindikasikan bahwa remunerasi berperan dalam menciptakan rasa keadilan dan keamanan psikologis, tetapi bukan faktor utama yang secara langsung mendorong perilaku whistleblowing.

c. Effect Size terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Terhadap variabel Pelayanan Tanpa Pungutan Liar, Budaya Organisasi memiliki nilai F-square sebesar 0,170, yang termasuk dalam kategori efek sedang (medium effect). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi yang substansial dalam menciptakan pelayanan yang bebas dari pungutan liar.

Selanjutnya, variabel Potensi Whistleblower memiliki nilai F-square sebesar 0,192, yang juga tergolong efek sedang. Temuan ini menegaskan bahwa keberadaan mekanisme kontrol internal berbasis keberanian dan kesadaran etis pegawai berperan penting dalam mencegah praktik pungutan liar.

Sebaliknya, Keterikatan Kerja memiliki nilai F-square sebesar 0,014, sedangkan Remunerasi sebesar 0,002, yang keduanya termasuk dalam kategori efek sangat kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan remunerasi tidak memberikan kontribusi langsung yang berarti terhadap pelayanan tanpa pungutan liar, melainkan bekerja melalui variabel mediasi.

4.1.3.3. Model Fit SRMR

Menurut Hair et al. (2019; 2022):

- PLS-SEM berorientasi prediksi, bukan model fit global
- Model fit tidak menjadi kriteria utama

- SRMR adalah satu-satunya indeks model fit yang direkomendasikan untuk dilaporkan secara eksplisit

Hair et al. (2019) menyatakan bahwa nilai SRMR di bawah 0,08 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang memadai dan dapat digunakan sebagai ukuran model fit dalam PLS-SEM.

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *SRMR* pada Tabel 4.20

Tabel 4.20
SRMR

	Original sample (O)	Sample mean (M)	95%	99%
Saturated model	0.079	0.056	0.064	0.067
Estimated model	0.079	0.056	0.064	0.067

Hasil pengujian menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,079, yang berada di bawah batas 0,08, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

4.1.3.4. Predictive Relevance (Q^2)

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *Predictive Relevance (Q^2)* pada Tabel 4.21

Tabel 4.21
Predictive Relevance (Q^2)

	Q^2predict
Budaya Organisasi	0.554
Potensi Whistleblower	0.523
Pelayanan Tanpa Pungli	0.489

Menurut Hair et al. (2019; 2022), nilai Q^2 predict yang lebih besar dari nol menandakan bahwa model memiliki *predictive relevance*. Nilai Q^2 predict sebesar 0,02 menunjukkan kemampuan prediksi kecil, 0,15 menunjukkan kemampuan

prediksi sedang, dan 0,35 atau lebih menunjukkan kemampuan prediksi besar.

Hasil pengolahan data menunjukkan Budaya Organisasi memiliki nilai 0,554, Potensi Whistleblower memiliki nilai 0,523 dan Pelayanan Tanpa Pungli memiliki nilai 0.489, sehingga semua konstruk memiliki nilai lebih besar dari 0,35. Dengan demikian nilai $Q^2predict$ yang diperoleh dalam penelitian ini mencerminkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang besar.

4.1.3.5 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui prosedur bootstrapping. Penentuan diterima atau ditolaknya hipotesis didasarkan pada beberapa kriteria statistik sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019; 2022).

Pertama, nilai p-value digunakan untuk menilai signifikansi statistik hubungan antar konstruk. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai p-value lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel tidak terjadi secara kebetulan pada tingkat signifikansi 5 persen.

Kedua, signifikansi hubungan juga dievaluasi melalui nilai T-statistics. Pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistics lebih besar dari 1,96. Nilai ini merefleksikan kekuatan bukti statistik terhadap hipotesis yang diajukan.

Ketiga, tanda koefisien jalur (path coefficient) digunakan untuk menginterpretasikan arah hubungan antar konstruk. Koefisien bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel independen akan diikuti oleh

peningkatan pada variabel dependen, sedangkan koefisien bernilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah.

Berdasarkan ketiga kriteria tersebut, suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memenuhi syarat signifikansi statistik ($p\text{-value} < 0,05$ dan $T\text{-statistics} > 1,96$) serta memiliki arah hubungan yang sesuai dengan hipotesis penelitian. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan ditolak apabila tidak memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan.

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *Path Coefficients* pada Tabel 4.22

Tabel 4.22
Path Coefficients

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Remunerasi -> Budaya Organisasi	0.130	2.591	0.010
Remunerasi -> Potensi Whistleblower	0.127	2.165	0.030
Remunerasi -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.029	0.634	0.526
Keterikatan Kerja -> Budaya Organisasi	0.696	12.178	0.000
Keterikatan Kerja -> Potensi Whistleblower	0.245	3.440	0.001
Keterikatan Kerja -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.100	1.280	0.201
Budaya Organisasi -> Potensi Whistleblower	0.552	9.276	0.000
Budaya Organisasi -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.395	4.096	0.000
Potensi Whistleblower -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.404	4.151	0.000

Berdasarkan Tabel 4.22, pengaruh langsung antar variabel yang diteliti dapat dijelaskan sebagai berikut :

H1 : Pengaruh Remunerasi terhadap Budaya Organisasi

Nilai *original sample* sebesar 0,130 mengartikan bahwa koefisien remunerasi bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif

antara remunerasi dengan budaya organisasi. Nilai *t-Statistics* sebesar $2,591 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,010 < 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H1 diterima dan teruji kebenarannya, maka remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H2 : Pengaruh Remunerasi terhadap Potensi Whistleblower

Nilai *original sample* sebesar 0,127 mengartikan bahwa koefisien remunerasi bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara remunerasi dengan potensi whistleblower. Nilai *t-Statistics* sebesar $2,165 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,030 < 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H2 diterima dan teruji kebenarannya, maka remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower.

H3 : Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungli

Nilai *original sample* sebesar 0,029 mengartikan bahwa koefisien remunerasi bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara remunerasi dengan pelayanan tanpa pungli. Nilai *t-Statistics* sebesar $0,634 < 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,526 > 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H3 ditolak dan tidak teruji kebenarannya, maka remunerasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungli.

H4 : Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Nilai *original sample* sebesar 0,696 mengartikan bahwa koefisien keterikatan kerja bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan kerja dengan budaya organisasi. Nilai *t-Statistics* sebesar $12,178 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa

hipotesis H4 diterima dan teruji kebenarannya, maka keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

H5 : Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Potensi Whistleblower

Nilai *original sample* sebesar 0,245 mengartikan bahwa koefisien keterikatan kerja bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan kerja dengan potensi whistleblower. Nilai *t-Statistics* sebesar $3,440 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,001 < 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H5 diterima dan teruji kebenarannya, maka keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower.

H6 : Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungli

Nilai *original sample* sebesar 0,100 mengartikan bahwa koefisien keterikatan kerja bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara keterikatan kerja dengan pelayanan tanpa pungli. Nilai *t-Statistics* sebesar $1,280 < 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,201 > 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H6 ditolak dan tidak teruji kebenarannya, maka keterikatan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungli.

H7 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Potensi Whistleblower

Nilai *original sample* sebesar 0,552 mengartikan bahwa koefisien budaya organisasi bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan potensi whistleblower. Nilai *t-Statistics* sebesar $9,276 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H7 diterima dan teruji kebenarannya, maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower.

H8 : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungli

Nilai *original sample* sebesar 0,395 mengartikan bahwa koefisien budaya organisasi bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan pelayanan tanpa pungli. Nilai *t-Statistics* sebesar $4,096 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H8 diterima dan teruji kebenarannya, maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan tanpa pungli.

H9 : Pengaruh Potensi Whistleblower terhadap Pelayanan Tanpa Pungli

Nilai *original sample* sebesar 0,404 mengartikan bahwa koefisien potensi whistleblower bernilai positif, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara potensi whistleblower dengan pelayanan tanpa pungli. Nilai *t-Statistics* sebesar $4,151 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa hipotesis H9 diterima dan teruji kebenarannya, maka potensi whistleblower berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan tanpa pungli.

4.1.3.6. Pengujian Efek Variabel Mediasi (Indirect Effects)

Pengujian efek mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengevaluasi *specific indirect effects* melalui prosedur bootstrapping, sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019; 2022). Suatu efek mediasi dinyatakan signifikan apabila $p\text{-value} < 0,05$, dan $T\text{-statistics} > 1,96$ ($\alpha = 5\%$). Jenis mediasi ditentukan dengan membandingkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) :

- *Complementary mediation* : *direct effect* dan *indirect effect* sama-sama signifikan dan searah

- *Competitive mediation* : *direct effect* dan *indirect effect* sama-sama signifikan, namun berlawanan arah
- *Indirect-only mediation* : *direct effect* tidak signifikan, *indirect effect* signifikan
- *No mediation* : *indirect effect* tidak signifikan

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.1.1.6 menunjukkan nilai *Specific Indirect Effects* pada Tabel 4.23

Tabel 4.23
Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	T statistics (O/STD EV)	P values
Remunerasi -> Budaya Organisasi -> Potensi Whistleblower	0.072	2.551	0.011
Remunerasi -> Budaya Organisasi -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.051	2.363	0.018
Remunerasi -> Potensi Whistleblower -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.051	2.008	0.045
Remunerasi -> Budaya Organisasi -> Potensi Whistleblower -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.029	2.021	0.043
Keterikatan Kerja -> Budaya Organisasi -> Potensi Whistleblower	0.385	7.401	0.000
Keterikatan Kerja -> Budaya Organisasi -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.275	3.582	0.000
Keterikatan Kerja -> Potensi Whistleblower -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.099	2.519	0.012
Keterikatan Kerja -> Budaya Organisasi -> Potensi Whistleblower -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.155	3.578	0.000
Budaya Organisasi -> Potensi Whistleblower -> Pelayanan Tanpa Pungli	0.223	3.683	0.000

Berdasarkan Tabel 4.23, pengaruh variabel mediasi yang diteliti dapat dijelaskan sebagai berikut :

H10 : Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Remunerasi terhadap Potensi Whistleblower

Nilai *t-Statistics* sebesar $2,551 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,011 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan

bahwa budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh remunerasi terhadap potensi whistleblower. Dengan demikian, hipotesis H10 diterima.

H11 : Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $2,363 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,018 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H11 diterima.

H12 : Mediasi Potensi Whistleblower pada Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $2,008 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,045 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa potensi whistleblower secara signifikan memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H12 diterima.

H13 : Mediasi Berantai Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower pada Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $2,021 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,043 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi berantai signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan potensi whistleblower secara signifikan dan secara berantai memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H13 diterima.

H14 : Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Potensi Whistleblower

Nilai *t-Statistics* sebesar $7,401 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap potensi whistleblower. Dengan demikian, hipotesis H14 diterima.

H15 : Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $3,582 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H15 diterima.

H16 : Mediasi Potensi Whistleblower pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $2,519 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,012 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa potensi whistleblower secara signifikan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H16 diterima.

H17 : Mediasi Berantai Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $3,578 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi berantai signifikan, sehingga dapat

disimpulkan bahwa budaya organisasi dan potensi whistleblower secara signifikan dan secara berantai memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H17 diterima.

H18 : Mediasi Potensi Whistleblower pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Nilai *t-Statistics* sebesar $3,683 > 1,96$ dan nilai *P Value* sebesar $0,000 < 0,050$ menunjukkan bahwa efek mediasi signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa potensi whistleblower secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian, hipotesis H18 diterima.

4.2. Pembahasan

Subbab ini membahas hasil pengujian hipotesis yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya dengan menitikberatkan pada penafsiran makna empiris hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil analisis PLS-SEM dengan kerangka teori dan temuan penelitian terdahulu yang relevan, sehingga hasil penelitian tidak hanya dipahami dari sisi signifikansi statistik, tetapi juga dari implikasi konseptual dan kontekstualnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan tanpa pungutan liar tidak terbentuk melalui pengaruh langsung faktor individual semata, melainkan melalui mekanisme yang melibatkan budaya organisasi dan potensi whistleblower sebagai variabel kunci. Sementara itu, remunerasi dan keterikatan kerja berperan sebagai faktor fundamental yang memengaruhi perilaku dan sikap pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel perantara.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pembahasan selanjutnya disusun secara sistematis dengan menguraikan pengaruh langsung H1 hingga H9, dimulai dari pengaruh remunerasi dan keterikatan kerja terhadap budaya organisasi dan potensi whistleblower, hingga pengaruh budaya organisasi dan potensi whistleblower terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Penyusunan alur pembahasan ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang utuh mengenai mekanisme hubungan antar variabel dalam mendukung terwujudnya pelayanan publik yang bebas dari pungutan liar.

4.2.1. Pembahasan Remunerasi, Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi, Potensi Whistleblower dan Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

4.2.1.1. Remunerasi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa remunerasi yang diterima pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya berada pada kategori baik. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai sistem remunerasi yang diterapkan oleh organisasi telah cukup memberikan penghargaan yang layak atas kontribusi kerja yang mereka berikan. Pernyataan dengan skor tertinggi terdapat pada item “Insentif dan bonus diberikan berdasarkan pencapaian kinerja”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menilai sistem pemberian insentif di BPR/BPRS telah relatif berbasis pada kinerja. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada pernyataan “Remunerasi di tempat saya bekerja bersaing dengan industri sejenis”. Meskipun masih berada pada kategori baik, nilai tersebut menunjukkan bahwa sebagian pegawai menilai tingkat remunerasi yang diterima belum

sepenuhnya kompetitif dibandingkan dengan organisasi lain dalam industri yang sama.

Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) menyatakan bahwa penghargaan eksternal seperti gaji, insentif, dan bonus dapat memperkuat motivasi individu apabila diberikan secara adil dan dikaitkan dengan pencapaian kinerja. Menurut teori kompensasi, remunerasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasi serta memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi (Dessler, 2020). Armstrong (2021) juga menyatakan bahwa sistem remunerasi yang kompetitif akan meningkatkan daya tarik organisasi dalam mempertahankan pegawai yang berkualitas.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa remunerasi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2020) menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Pratama dan Nugroho (2020) menemukan bahwa remunerasi yang transparan dan berbasis kinerja mampu meningkatkan komitmen organisasi serta mendorong perilaku kerja yang positif pada pegawai sektor keuangan.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, remunerasi juga memiliki peran strategis dalam mendorong profesionalisme serta integritas pegawai. Sistem remunerasi yang memadai dapat mengurangi kecenderungan terjadinya perilaku menyimpang seperti praktik pungutan liar, karena pegawai merasa kebutuhannya telah terpenuhi

secara layak oleh organisasi. Dengan demikian, remunerasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penghargaan terhadap kinerja, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta memperkuat integritas dalam penyelenggaraan layanan publik. Bagi lembaga keuangan seperti BPR/BPRS yang beroperasi di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan, penerapan sistem remunerasi yang baik juga menjadi bagian penting dari tata kelola organisasi yang sehat. Sistem remunerasi yang transparan dan berbasis kinerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang profesional, meningkatkan akuntabilitas pegawai, serta mendorong terciptanya pelayanan yang lebih berkualitas kepada nasabah.

Berdasarkan hasil analisis empiris dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya secara umum memiliki persepsi yang positif terhadap sistem remunerasi yang diterapkan oleh organisasi. Sistem remunerasi yang ada dinilai telah cukup adil, memiliki aturan yang jelas, serta memberikan insentif yang dikaitkan dengan pencapaian kinerja. Meskipun demikian, aspek daya saing remunerasi dengan industri sejenis masih perlu mendapat perhatian dari pihak manajemen agar sistem kompensasi yang diterapkan mampu mempertahankan motivasi kerja pegawai sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

4.2.1.2. Keterikatan Kerja

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa keterikatan kerja pegawai pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya berada pada kategori sangat baik.. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka, baik dari aspek semangat kerja,

fokus dalam bekerja, maupun persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna bagi diri mereka. Skor tertinggi diperoleh pada pernyataan “Saya menjalani pekerjaan dengan semangat” . Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki antusiasme yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Semangat kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator utama keterikatan kerja yang mencerminkan adanya energi, motivasi, serta dedikasi pegawai terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya menjalankan pekerjaan sebagai kewajiban formal, tetapi juga memiliki keterlibatan emosional yang kuat terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, skor terendah terdapat pada pernyataan “Saya mampu tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi tekanan”. Walaupun masih berada pada kategori baik, temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja optimal ketika berada dalam kondisi tekanan kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh beban kerja, tuntutan target organisasi, maupun dinamika pekerjaan di sektor perbankan yang menuntut ketelitian dan tanggung jawab tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek manajemen stres kerja serta dukungan organisasi agar pegawai tetap mampu mempertahankan tingkat kinerja yang optimal dalam berbagai kondisi kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep keterikatan kerja (*work engagement*) yang dikemukakan oleh Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker (2002), yang menyatakan bahwa keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh vigor (semangat kerja), dedication (dedikasi), dan absorption (keterpusatan perhatian pada pekerjaan). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja

tinggi akan menunjukkan tingkat energi yang besar, merasa bangga terhadap pekerjaannya, serta mampu berkonsentrasi secara penuh ketika melaksanakan tugas. Selain itu, keterikatan kerja juga dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory yang dikemukakan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (2000). Teori ini menyatakan bahwa individu akan menunjukkan motivasi dan keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan apabila kebutuhan psikologis dasar mereka, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*, dapat terpenuhi dalam lingkungan kerja. Ketika pegawai merasa memiliki kemampuan yang diakui, mendapatkan dukungan organisasi, serta memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun pimpinan, maka keterikatan kerja cenderung meningkat.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan organisasi. Penelitian Bakker dan Demerouti (2008) menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, lebih proaktif dalam pekerjaan, serta menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Saks (2006) juga menemukan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku kerja positif di lingkungan organisasi.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja memiliki peran yang sangat penting karena pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya cenderung memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada masyarakat atau nasabah. Pegawai yang

merasa pekerjaannya bermakna dan memberikan kontribusi bagi organisasi akan berusaha memberikan pelayanan yang profesional, responsif, dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Dalam sektor perbankan seperti BPR/BPRS, keterikatan kerja pegawai juga berperan dalam menjaga kualitas pelayanan kepada nasabah, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta memperkuat reputasi lembaga keuangan. Selain itu, tingkat keterikatan kerja yang tinggi juga dapat mendorong perilaku kerja yang lebih etis dan bertanggung jawab. Pegawai yang merasa memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi cenderung memiliki komitmen untuk menjaga integritas organisasi serta mendukung terciptanya lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel. Hal ini penting dalam mendukung terciptanya pelayanan yang bersih dari praktik-praktik yang tidak sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

Berdasarkan hasil analisis empiris dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya memiliki tingkat keterikatan kerja yang sangat baik. Pegawai menunjukkan semangat kerja yang tinggi, mampu fokus dalam bekerja, serta merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna bagi diri mereka. Kondisi ini menjadi modal penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mempertahankan dan meningkatkan faktor-faktor yang mendukung keterikatan kerja, seperti lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan dan motivasi kepada pegawai.

4.2.1.3. Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya berada pada kategori sangat baik. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi yang sangat positif terhadap nilai-nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang dalam organisasi. Skor tertinggi diperoleh pada pernyataan “Saya bekerja dengan jujur dalam menjalankan tugas”. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kejujuran menjadi salah satu nilai utama yang dijunjung tinggi oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kejujuran merupakan unsur penting dalam budaya organisasi, terutama pada sektor keuangan seperti BPR/BPRS yang menuntut tingkat integritas tinggi dalam pengelolaan dana dan pelayanan kepada masyarakat. Nilai integritas yang kuat dalam budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan, akuntabel, serta mendorong perilaku kerja yang etis. Sementara itu, skor terendah terdapat pada pernyataan “Saya ingin tetap bekerja dan berkontribusi di organisasi ini”. Meskipun masih berada pada kategori sangat baik, temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keinginan pegawai untuk terus berkontribusi dalam organisasi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti peluang pengembangan karier, sistem penghargaan, maupun dinamika organisasi yang memengaruhi tingkat komitmen pegawai dalam jangka panjang.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edgar H. Schein (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar, nilai, dan keyakinan yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam

berperilaku dan mengambil keputusan. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku kerja pegawai, meningkatkan koordinasi antar anggota organisasi, serta memperkuat identitas organisasi. Selain itu, menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), budaya organisasi mencerminkan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang positif dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih disiplin, bertanggung jawab, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Hartnell, Ou, dan Kinicki (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi, komitmen pegawai, serta kualitas hubungan kerja dalam organisasi. Selain itu, penelitian Denison dan Mishra (1995) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang menekankan nilai integritas, keterlibatan pegawai, dan konsistensi nilai organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis dalam membentuk perilaku pelayanan pegawai kepada masyarakat. Budaya organisasi yang menekankan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan akan mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang profesional, transparan, serta bebas dari praktik-praktik yang tidak sesuai dengan

prinsip tata kelola yang baik. Pada lembaga keuangan seperti BPR/BPRS, budaya organisasi yang kuat juga dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Selain itu, budaya organisasi yang positif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk bekerja secara optimal. Ketika pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih bertanggung jawab serta berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis empiris dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya telah berkembang dengan sangat baik. Pegawai menunjukkan tingkat integritas yang tinggi, menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku, serta memiliki rasa bangga terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kondisi ini menjadi modal penting bagi organisasi dalam menjaga kualitas tata kelola lembaga serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai budaya organisasi yang telah terbentuk agar mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang profesional, berintegritas, serta berorientasi pada pelayanan yang berkualitas.

4.2.1.4. Potensi Whistleblower

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa potensi whistleblower pada pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya berada pada kategori sangat baik. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki kecenderungan yang tinggi untuk mengenali, menolak, dan berpotensi melaporkan

tindakan pelanggaran yang terjadi di lingkungan organisasi. Skor tertinggi diperoleh pada pernyataan “Saya berkomitmen untuk bersikap jujur dalam bekerja”. Hal ini menunjukkan bahwa nilai kejujuran dan integritas menjadi landasan penting dalam perilaku kerja pegawai. Komitmen terhadap kejujuran merupakan faktor utama yang membentuk potensi seseorang untuk melakukan whistleblowing, karena individu yang memiliki integritas tinggi cenderung menolak tindakan yang bertentangan dengan aturan maupun nilai etika organisasi. Sebaliknya, skor terendah diperoleh pada pernyataan “Saya siap melaporkan pelanggaran meskipun ada risiko pribadi”. Walaupun masih berada dalam kategori baik, temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih mempertimbangkan risiko pribadi ketika menghadapi situasi yang mengharuskan mereka melaporkan pelanggaran. Risiko tersebut dapat berupa tekanan dari lingkungan kerja, kekhawatiran terhadap hubungan dengan rekan kerja, maupun ketidakpastian mengenai perlindungan bagi pelapor. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan adanya sistem perlindungan yang jelas bagi pelapor pelanggaran agar pegawai merasa aman dalam menyampaikan laporan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep whistleblowing yang dikemukakan oleh Marcia P. Miceli dan Janet P. Near (1992), yang menyatakan bahwa whistleblowing merupakan tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk mengungkapkan praktik ilegal, tidak etis, atau tidak sah kepada pihak yang memiliki kewenangan untuk menindaklanjuti pelanggaran tersebut. Dalam perspektif ini, potensi whistleblower sangat dipengaruhi oleh faktor individu seperti integritas pribadi, serta faktor organisasi seperti sistem pelaporan dan perlindungan

terhadap pelapor. Selain itu, menurut C. Fred Alford (2001), keberanian seseorang untuk melakukan whistleblowing sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap risiko pribadi dan dukungan organisasi terhadap pelapor. Apabila organisasi memiliki sistem pelaporan yang jelas, transparan, serta memberikan perlindungan kepada pelapor, maka kemungkinan pegawai untuk melaporkan pelanggaran akan semakin besar.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keberadaan sistem whistleblowing dapat meningkatkan integritas organisasi dan mencegah berbagai bentuk pelanggaran. Penelitian Miceli, Near, dan Dworkin (2008) menunjukkan bahwa sistem whistleblowing yang efektif dapat membantu organisasi dalam mendeteksi pelanggaran secara lebih dini serta memperkuat mekanisme pengawasan internal. Selain itu, penelitian Park dan Blenkinsopp (2009) menemukan bahwa niat individu untuk melakukan whistleblowing dipengaruhi oleh faktor moral, komitmen terhadap organisasi, serta persepsi terhadap perlindungan yang diberikan kepada pelapor.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, potensi whistleblower memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga integritas organisasi serta mencegah terjadinya praktik penyimpangan, termasuk korupsi dan pungutan liar. Pegawai yang memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya integritas serta keberanian untuk melaporkan pelanggaran dapat menjadi bagian penting dari sistem pengendalian internal organisasi. Dengan adanya mekanisme pelaporan yang efektif, organisasi dapat lebih cepat mendeteksi berbagai bentuk pelanggaran serta mengambil tindakan korektif untuk

memperbaiki sistem yang ada. Pada lembaga keuangan seperti BPR/BPRS yang berada di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan, keberadaan potensi whistleblower juga sangat penting dalam mendukung penerapan good corporate governance. Pegawai yang memiliki keberanian untuk melaporkan pelanggaran akan membantu organisasi dalam menjaga transparansi, akuntabilitas, serta kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan.

Berdasarkan hasil analisis empiris dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya memiliki potensi whistleblower yang sangat baik. Pegawai menunjukkan tingkat kesadaran yang tinggi terhadap pentingnya integritas dalam bekerja, mampu mengenali tindakan pelanggaran, serta memiliki niat untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi di lingkungan organisasi. Meskipun demikian, organisasi tetap perlu memperkuat sistem perlindungan bagi pelapor pelanggaran agar pegawai merasa lebih aman dan percaya diri dalam melaporkan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan maupun etika organisasi. Dengan demikian, potensi whistleblower dapat menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan integritas organisasi serta mendukung terciptanya pelayanan yang bersih dan akuntabel.

4.2.1.5. Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi) pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya berada pada kategori sangat baik. Temuan ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai praktik pelayanan yang diberikan kepada nasabah telah dilaksanakan secara transparan, sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta bebas dari pungutan biaya

di luar aturan resmi. Skor tertinggi diperoleh pada pernyataan “Pelayanan kepada nasabah dilaksanakan sesuai dengan SOP yang berlaku”. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan pelayanan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepatuhan terhadap SOP merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan pelayanan yang profesional, transparan, dan akuntabel, terutama pada lembaga keuangan seperti BPR/BPRS yang berhubungan langsung dengan kepentingan masyarakat. Sementara itu, skor terendah diperoleh pada pernyataan “Nasabah merasa puas dengan pelayanan tanpa biaya di luar ketentuan”. Meskipun masih berada pada kategori sangat baik, temuan ini menunjukkan bahwa persepsi mengenai kepuasan nasabah terhadap pelayanan tanpa pungutan liar masih perlu terus ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas komunikasi pelayanan, transparansi informasi biaya, serta penguatan sistem pengawasan terhadap proses pelayanan kepada nasabah.

Temuan penelitian ini sejalan dengan konsep pelayanan publik yang dikemukakan oleh Christopher Hood (1991), yang menyatakan bahwa pelayanan publik yang baik harus dilaksanakan berdasarkan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks ini, pelayanan tanpa pungutan liar merupakan salah satu indikator penting dari kualitas tata kelola pelayanan publik yang baik. Selain itu, menurut Denhardt dan Janet V. Denhardt (2015), pelayanan publik yang berkualitas harus menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas utama serta dilaksanakan secara jujur, transparan, dan bebas dari praktik-praktik penyimpangan. Penerapan prinsip

tersebut dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi penyedia layanan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa transparansi pelayanan serta pengawasan internal yang efektif dapat mengurangi potensi terjadinya pungutan liar dalam pelayanan publik. Penelitian Cordis dan Milyo (2016) menunjukkan bahwa praktik korupsi dalam pelayanan publik cenderung menurun ketika organisasi menerapkan sistem pengawasan yang kuat serta prosedur pelayanan yang jelas. Selain itu, penelitian Torgler dan Valev (2010) juga menemukan bahwa integritas pegawai dan sistem pengendalian internal yang baik dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mengurangi praktik penyimpangan dalam proses pelayanan.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, pelayanan tanpa pungutan liar merupakan bagian penting dari penerapan good corporate governance dan tata kelola lembaga keuangan yang sehat. Pelayanan yang transparan dan bebas dari biaya tidak resmi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan serta memperkuat reputasi organisasi. Selain itu, pelayanan yang bersih dari pungutan liar juga mendukung terciptanya sistem pelayanan yang adil dan profesional bagi seluruh nasabah.

Berdasarkan hasil analisis empiris dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya memiliki persepsi yang sangat baik terhadap penerapan pelayanan tanpa pungutan liar. Pegawai menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menjalankan pelayanan sesuai dengan

prosedur yang berlaku, menyampaikan informasi biaya layanan secara terbuka, serta melaksanakan pelayanan yang diawasi oleh atasan maupun unit pengawas internal. Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik pelayanan pada BPR/BPRS telah berjalan secara transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, organisasi perlu terus mempertahankan sistem pengawasan serta budaya integritas yang telah terbentuk agar pelayanan kepada masyarakat tetap terjaga dari praktik pungutan liar serta mampu meningkatkan kepercayaan nasabah terhadap lembaga keuangan.

4.2.2. Pembahasan Pengaruh Langsung Antar Variabel

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa tidak seluruh hubungan antar variabel dalam model penelitian terbukti signifikan. Temuan ini memberikan gambaran bahwa mekanisme pembentukan pelayanan tanpa pungutan liar tidak hanya ditentukan oleh faktor individual secara langsung, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh peran variabel organisasi dan mekanisme pengendalian internal.

4.2.2.1. Pengaruh Remunerasi terhadap Budaya Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas remunerasi diikuti oleh penguatan budaya organisasi. Signifikansi statistik yang diperoleh mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut bukan terjadi secara kebetulan, melainkan mencerminkan hubungan kausal yang bermakna secara empiris dalam model penelitian.

Temuan ini sejalan dengan teori motivasi dan perilaku organisasi, khususnya pandangan Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan dan sikap kerja pegawai. Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan komitmen pegawai serta memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi. Dari perspektif budaya organisasi, Schein (2010) menjelaskan bahwa kebijakan dan praktik manajemen, termasuk sistem remunerasi, merupakan mekanisme formal yang berperan dalam membentuk dan memperkuat nilai, norma, serta asumsi dasar organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan empiris Haryono (2016) yang menegaskan bahwa sistem remunerasi yang dirancang secara adil dan berbasis kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi finansial, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian perilaku organisasi. Remunerasi yang transparan mampu memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi karena pegawai memandang adanya keselarasan antara kontribusi individu dan penghargaan yang diterima. Kondisi tersebut mendorong terbentuknya norma kerja yang lebih disiplin, akuntabel, serta berorientasi pada kinerja. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Widodo (2015) yang menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi berperan sebagai instrumen strategis dalam membentuk budaya kerja profesional. Widodo menjelaskan bahwa ketika organisasi menerapkan sistem imbalan yang jelas, terukur, dan berbasis capaian, pegawai cenderung mengembangkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai inti organisasi, seperti integritas, tanggung jawab, dan komitmen terhadap kualitas pelayanan.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, remunerasi memiliki makna strategis karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan dan persepsi keadilan pegawai. Pegawai yang menilai sistem remunerasi sebagai adil dan proporsional cenderung menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, loyalitas terhadap organisasi, serta kesediaan untuk menginternalisasi nilai-nilai etika pelayanan publik. Oleh karena itu, pengaruh positif remunerasi terhadap budaya organisasi menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi yang tepat dapat menjadi fondasi awal dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung integritas dan akuntabilitas pelayanan publik.

Temuan empiris penelitian ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang diterapkan oleh BPR/ BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kompensasi finansial bagi pegawai, tetapi juga berperan sebagai mekanisme manajerial yang mampu mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku kerja pegawai dalam organisasi. Remunerasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja dapat menumbuhkan persepsi keadilan organisasi serta meningkatkan komitmen pegawai untuk mematuhi nilai-nilai organisasi, seperti integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab. Dengan demikian, penerapan sistem remunerasi yang efektif dapat menjadi salah satu strategi penting dalam memperkuat budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada kinerja.

4.2.2.2. Pengaruh Remunerasi terhadap Potensi Whistleblower

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas remunerasi diikuti oleh

meningkatnya potensi pegawai untuk melakukan whistleblowing. Signifikansi statistik yang diperoleh mengindikasikan bahwa remunerasi merupakan faktor yang secara empiris berperan dalam mendorong keberanian pegawai untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi di lingkungan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori keadilan organisasi (*organizational justice theory*) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi dapat memengaruhi sikap etis dan perilaku pro-organisasi pegawai (Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2013). Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki komitmen moral yang lebih kuat untuk melindungi organisasi dari praktik-praktik menyimpang. Selain itu, Miceli dan Near (1985; 2002) menjelaskan bahwa keputusan individu untuk melakukan whistleblowing sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi yang mampu meminimalkan risiko personal dan meningkatkan rasa aman pegawai. Remunerasi yang layak dapat memperkuat rasa aman tersebut karena mengurangi tekanan ekonomi dan ketergantungan pada praktik-praktik tidak etis.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi Hyo-Sun Park dan John Blenkinsopp (2009) yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi, termasuk perlakuan yang adil dan dukungan terhadap kesejahteraan pegawai, berperan penting dalam meningkatkan kecenderungan individu untuk melaporkan pelanggaran. Mereka menemukan bahwa ketika pegawai merasa diperlakukan secara adil dan memperoleh penghargaan yang layak, tingkat kepercayaan terhadap organisasi meningkat, sehingga pegawai lebih berani mengungkapkan penyimpangan karena memandang organisasi sebagai lingkungan yang aman

secara psikologis. Selain itu, penelitian Brendan Sweeney (2008) juga mengonfirmasi bahwa faktor kesejahteraan dan persepsi keadilan berpengaruh terhadap niat whistleblowing melalui peningkatan komitmen organisasi dan rasa tanggung jawab moral. Sweeney menegaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai oleh organisasi cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi dan lebih terdorong untuk melindungi organisasi dari perilaku menyimpang dengan cara melaporkannya. Dengan kata lain, sistem kompensasi yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat orientasi etis pegawai.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, sistem remunerasi yang baik juga berperan sebagai mekanisme pencegahan terhadap perilaku menyimpang. Remunerasi yang memadai dapat mengurangi motivasi pegawai untuk terlibat dalam praktik yang tidak etis, sekaligus memperkuat keberanian pegawai untuk mengungkapkan pelanggaran yang terjadi. Hal ini disebabkan karena pegawai memiliki persepsi bahwa organisasi memberikan penghargaan yang adil dan memiliki komitmen terhadap tata kelola yang baik, sehingga mereka lebih percaya bahwa tindakan pelaporan pelanggaran akan dipandang sebagai bentuk kontribusi positif bagi organisasi.

Secara empiris, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sistem remunerasi memiliki peran strategis dalam memperkuat integritas organisasi dan meningkatkan efektivitas mekanisme pengawasan internal pada lembaga keuangan, khususnya BPR/BPRS. Remunerasi yang dirancang secara adil, transparan, dan proporsional tidak hanya berfungsi sebagai kompensasi atas kontribusi pegawai, tetapi juga sebagai instrumen tata kelola yang mampu

membentuk perilaku etis dalam organisasi. Ketika pegawai merasa memperoleh imbalan yang layak sesuai dengan tanggung jawab dan kinerja yang diberikan, maka akan muncul rasa keadilan organisasi dan komitmen yang lebih kuat untuk menjaga kepentingan institusi, termasuk melalui keberanian untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi. Kondisi ini sejalan dengan prinsip Good Corporate Governance yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam pengelolaan organisasi.

4.2.2.3. Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa remunerasi memiliki koefisien jalur bernilai positif terhadap pelayanan tanpa pungutan liar, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun peningkatan remunerasi cenderung diikuti oleh perbaikan pelayanan tanpa pungutan liar, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk dinyatakan bermakna secara empiris dalam model penelitian.

Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui pandangan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kompensasi lebih berpengaruh terhadap sikap dan motivasi internal pegawai dibandingkan terhadap perilaku etis yang bersifat kompleks dan kontekstual (Robbins & Judge, 2017). Perilaku pelayanan yang bebas dari pungutan liar tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh nilai, norma, serta sistem pengendalian organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Prabowo et al. (2018) dan Klitgaard (1998) yang menyatakan bahwa peningkatan kesejahteraan pegawai tidak secara otomatis menghilangkan praktik pungutan liar apabila tidak disertai dengan

penguatan budaya organisasi, sistem pengawasan, dan mekanisme penegakan aturan. Dengan demikian, remunerasi cenderung berperan sebagai faktor pendukung, bukan faktor penentu utama dalam mencegah pungutan liar.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, praktik pelayanan tanpa pungutan liar merupakan perilaku yang dipengaruhi oleh interaksi antara individu, sistem organisasi, dan lingkungan kerja. Remunerasi yang baik memang dapat meningkatkan kesejahteraan dan mengurangi tekanan ekonomi pegawai, namun belum tentu langsung mengubah perilaku pelayanan apabila tidak diinternalisasi melalui budaya organisasi dan didukung oleh mekanisme pengawasan yang efektif. Hal ini menjelaskan mengapa pengaruh langsung remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar dalam penelitian ini tidak signifikan.

Secara empiris, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa remunerasi belum menjadi faktor yang menentukan dalam meningkatkan pelayanan tanpa pungutan liar pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya. Hal ini mengindikasikan bahwa upaya mewujudkan pelayanan yang bersih dari pungutan liar memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif, tidak hanya melalui peningkatan kesejahteraan pegawai, tetapi juga melalui penguatan budaya organisasi yang berintegritas, peningkatan transparansi pelayanan, serta pengawasan internal yang efektif dalam setiap proses pelayanan kepada nasabah. Ketidaksignifikanan pengaruh langsung remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi finansial belum tentu secara otomatis mengubah perilaku pelayanan pegawai. Secara teoritis, remunerasi

lebih berfungsi sebagai faktor pemenuhan kebutuhan ekonomi dan kepuasan kerja, bukan sebagai determinan utama perilaku etis. Dalam perspektif perilaku organisasi, pelayanan yang bebas dari pungutan liar lebih dipengaruhi oleh faktor normatif seperti integritas, standar moral, dan sistem pengawasan yang tidak selalu berubah hanya karena peningkatan imbalan finansial. Selain itu pada BPR/BPRS, standar operasional, regulasi, serta mekanisme kepatuhan memiliki peran dominan dalam membentuk perilaku pelayanan. Kondisi ini menyebabkan variasi perilaku pelayanan lebih dipengaruhi oleh faktor tata kelola dibandingkan oleh faktor kompensasi. Akibatnya, kontribusi langsung remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menjadi relatif kecil sehingga tidak mencapai tingkat signifikansi statistik dalam model empiris. Dengan demikian, ketidaksignifikanan hasil penelitian ini tidak menunjukkan bahwa remunerasi tidak penting, melainkan mengindikasikan bahwa pengaruhnya terhadap perilaku pelayanan bersifat terbatas dan tidak berdiri sendiri. Temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tanpa pungutan liar memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif, tidak hanya melalui kebijakan kompensasi, tetapi juga melalui penguatan sistem nilai, tata kelola, dan mekanisme kontrol organisasi.

4.2.2.4. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Budaya Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Koefisien jalur yang relatif besar (0,696) menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki kontribusi substantif dalam memperkuat budaya organisasi. Secara statistik, hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption*

pegawai secara konsisten diikuti oleh penguatan nilai, norma, dan praktik budaya organisasi.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Job Demands–Resources (JD-R) Model yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) serta dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2008). Model ini menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang mendorong individu menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. Pegawai yang engaged cenderung memiliki komitmen tinggi dan kesediaan untuk menyelaraskan perilaku dengan nilai organisasi. Dari perspektif budaya organisasi, Schein (2010) menyatakan bahwa budaya terbentuk melalui pola perilaku berulang yang diinternalisasi sebagai asumsi dasar organisasi. Ketika keterikatan kerja tinggi, perilaku positif pegawai menjadi konsisten dan terlembaga, sehingga memperkuat budaya organisasi secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Christian, Garza, dan Slaughter (2011) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan kinerja kontekstual dan komitmen organisasi. Perilaku tersebut merupakan fondasi pembentukan budaya kerja yang kuat. Schaufeli dan Bakker (2004) juga menemukan bahwa individu dengan tingkat engagement tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Dalam organisasi sektor publik, kondisi ini berimplikasi pada penguatan nilai profesionalisme, integritas, dan orientasi pelayanan. Dengan demikian, secara empiris dan teoretis, keterikatan kerja berfungsi sebagai determinan penting dalam pembentukan dan penguatan budaya organisasi.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang berorientasi pada integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung lebih peduli terhadap kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap aturan, serta reputasi organisasi. Hal tersebut akan mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan, dan tanggung jawab, yang pada akhirnya memperkuat budaya organisasi yang sehat dan beretika.

Secara empiris, temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan keterikatan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam penguatan budaya organisasi. Ketika pegawai merasa terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya, mereka akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menerapkannya dalam perilaku kerja sehari-hari. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam meningkatkan keterikatan kerja pegawai melalui pengembangan lingkungan kerja yang suportif, pemberian penghargaan yang adil, serta penciptaan pekerjaan yang bermakna, dapat menjadi strategi efektif untuk memperkuat budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan.

4.2.2.5. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Potensi Whistleblower

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower. Koefisien jalur yang bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja pegawai, maka semakin besar kecenderungan pegawai untuk memiliki potensi melakukan pelaporan pelanggaran (whistleblowing).

Temuan ini sejalan dengan teori keterikatan kerja (*work engagement*) yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004), yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorption* tinggi akan menunjukkan keterlibatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap organisasi. Keterikatan tersebut mendorong rasa tanggung jawab moral untuk menjaga nilai, tujuan, dan keberlangsungan organisasi. Dalam perspektif teori perilaku prososial dalam organisasi, pegawai yang terikat secara psikologis cenderung melakukan tindakan yang melindungi organisasi dari kerugian, termasuk melaporkan penyimpangan atau pelanggaran etika. *Whistleblowing* dalam hal ini dipandang sebagai bentuk *organizational citizenship behavior* yang berorientasi pada kepentingan jangka panjang organisasi (Near & Miceli, 1985; 2008).

Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan positif dengan perilaku etis dan keberanian melaporkan pelanggaran. Penelitian Park dan Blenkinsopp (2009) serta Mesmer-Magnus dan Viswesvaran (2005) menemukan bahwa pegawai dengan tingkat keterlibatan dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi lebih memiliki niat untuk melakukan *whistleblowing* dibandingkan pegawai yang bersikap apatis atau tidak terikat. Selain itu, hasil penelitian Bakker dan Demerouti (2008) menegaskan bahwa keterikatan kerja meningkatkan keberanian individu untuk bertindak sesuai nilai moral organisasi, termasuk dalam situasi yang mengandung risiko pribadi. Dengan demikian, keterikatan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat sikap etis dan keberanian melaporkan penyimpangan.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat integritas organisasi dan mendorong perilaku etis pegawai. Pegawai yang merasa terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Loyalitas tersebut dapat mendorong munculnya keberanian moral untuk mengungkapkan praktik yang tidak sesuai dengan aturan, karena pegawai memandang bahwa pelaporan pelanggaran merupakan bentuk kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi dan perlindungan terhadap kepentingan nasabah.

Secara empiris, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai, tetapi juga berperan dalam memperkuat perilaku etis dalam organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi cenderung memiliki kesadaran moral yang lebih kuat serta komitmen yang lebih besar dalam menjaga nilai-nilai integritas organisasi. Dengan demikian, peningkatan keterikatan kerja dapat menjadi salah satu strategi penting dalam mendorong munculnya potensi whistleblower serta memperkuat sistem pengawasan internal dalam organisasi.

4.2.2.6. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Koefisien jalur yang bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan kerja pegawai, maka kecenderungan pelayanan tanpa pungutan liar juga

meningkat. Namun demikian, nilai T-statistics yang lebih kecil dari 1,96 serta nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut belum cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan.

Secara teoretis, keterikatan kerja (*work engagement*) menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2004). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi umumnya menunjukkan antusiasme dan komitmen dalam menjalankan tugas. Namun, dalam perspektif teori perilaku etis, keterikatan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan perilaku antikorupsi atau penolakan terhadap pungutan liar. Pegawai yang sangat terikat pada pekerjaannya dapat tetap terlibat dalam praktik menyimpang apabila norma organisasi dan sistem pengendalian tidak secara tegas menolak perilaku tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keterikatan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku etis. Penelitian Macey dan Schneider (2008) menunjukkan bahwa keterikatan kerja lebih berkorelasi dengan kinerja dan produktivitas dibandingkan dengan kepatuhan etis. Selanjutnya, Christian et al. (2011) menegaskan bahwa pengaruh keterikatan kerja terhadap hasil perilaku sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, termasuk budaya dan sistem pengawasan. Dengan demikian, keterikatan kerja cenderung berperan sebagai faktor pendukung yang membutuhkan mediator agar dapat memengaruhi perilaku pelayanan yang bersih.

Dalam konteks organisasi sektor keuangan seperti BPR/BPRS yang berada dalam pengawasan Otoritas Jasa Keuangan, perilaku pelayanan sangat dipengaruhi

oleh kerangka regulasi, standar kepatuhan, serta sistem pengendalian internal yang ketat. Lingkungan kerja yang highly regulated menyebabkan perilaku pegawai lebih banyak ditentukan oleh prosedur operasional, mekanisme audit, dan tuntutan kepatuhan dibandingkan oleh faktor psikologis individual. Keterikatan kerja dalam konteks ini lebih berkontribusi pada peningkatan ketelitian, produktivitas, dan kualitas pelaksanaan tugas, namun tidak secara langsung berkorelasi kuat dengan dimensi integritas pelayanan.

Secara empiris, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja belum menjadi faktor dominan dalam menentukan kualitas pelayanan tanpa pungutan liar pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya. Hal ini menunjukkan bahwa upaya untuk menciptakan pelayanan yang bersih dari pungutan liar tidak hanya memerlukan pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi, tetapi juga memerlukan penguatan sistem tata kelola organisasi, penegakan aturan yang konsisten, serta pembentukan budaya organisasi yang menekankan integritas, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap proses pelayanan. Ketidaksignifikanan pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan psikologis pegawai terhadap pekerjaan belum tentu secara langsung menentukan perilaku pelayanan yang bebas dari penyimpangan. Keterikatan kerja pada dasarnya merefleksikan energi, dedikasi, dan fokus pegawai dalam menyelesaikan tugas, namun tidak selalu berkaitan langsung dengan dimensi etika atau kepatuhan. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi dapat menunjukkan kinerja yang baik dalam aspek produktivitas, tetapi perubahan pada perilaku pelayanan yang berorientasi integritas memerlukan

faktor normatif dan sistemik yang lebih spesifik. Oleh karena itu, meskipun arah hubungan yang ditemukan bersifat positif, kontribusi keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menjadi relatif kecil sehingga tidak mencapai signifikansi statistik. Dengan demikian, secara empiris wajar apabila hubungan yang terbentuk bersifat positif tetapi tidak signifikan, karena keterikatan kerja berperan sebagai pendorong kinerja operasional, bukan sebagai determinan utama perilaku pelayanan yang sepenuhnya bebas dari praktik pungutan liar.

4.2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Potensi Whistleblower

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower. Koefisien jalur sebesar 0,552 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam meningkatkan potensi whistleblower. Secara statistik, hasil ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi terutama yang menekankan nilai integritas, keterbukaan, dan akuntabilitas, maka semakin tinggi pula potensi pegawai untuk melaporkan pelanggaran atau praktik menyimpang.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *ethical culture* dan *organizational culture*. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi membentuk pola asumsi dasar yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi memahami dan merespons situasi tertentu. Apabila budaya organisasi menekankan integritas dan kepatuhan terhadap aturan, maka perilaku melaporkan pelanggaran akan dipersepsikan sebagai tindakan yang wajar dan sesuai norma organisasi. Kaptein (2008) dalam konsep *ethical culture of organizations* menegaskan bahwa budaya etis yang kuat, ditandai dengan kejelasan norma, konsistensi penegakan

aturan, dan dukungan pimpinan, akan meningkatkan kecenderungan anggota organisasi untuk bertindak sesuai nilai moral, termasuk melaporkan penyimpangan. Selain itu, dalam kerangka Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), norma subjektif dan persepsi dukungan organisasi merupakan determinan penting dari niat perilaku. Budaya organisasi yang mendukung transparansi dan perlindungan pelapor akan memperkuat niat pegawai untuk melakukan whistleblowing.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Near dan Miceli (1985, 2008) yang menyatakan bahwa konteks organisasi merupakan faktor kunci dalam keputusan individu untuk melakukan whistleblowing. Lingkungan organisasi yang mendukung dan tidak represif meningkatkan kemungkinan pelaporan pelanggaran. Park dan Blenkinsopp (2009) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan norma etis berpengaruh signifikan terhadap niat whistleblowing. Demikian pula, Kaptein (2008) menunjukkan bahwa budaya etis yang kuat berkorelasi positif dengan perilaku pelaporan internal. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting dalam meningkatkan potensi whistleblower.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, budaya organisasi yang berorientasi pada integritas dan akuntabilitas memiliki peran strategis dalam memperkuat mekanisme pengawasan internal. Lembaga keuangan sangat rentan terhadap berbagai bentuk penyimpangan, sehingga diperlukan sistem nilai yang mampu menanamkan kesadaran etis pada setiap pegawai. Ketika nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan transparansi tertanam secara kuat dalam budaya organisasi, pegawai akan memiliki dorongan

moral untuk menjaga organisasi dari praktik-praktik yang melanggar aturan, termasuk dengan melaporkan tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan.

Secara empiris, temuan penelitian ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas sistem whistleblowing dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk perilaku kerja yang berintegritas, tetapi juga menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung keberanian pegawai untuk menyampaikan laporan pelanggaran tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas menjadi strategi penting dalam mendorong munculnya potensi whistleblower serta memperkuat tata kelola organisasi yang bersih dan beretika.

4.2.2.8. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Koefisien jalur yang bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang dianut dan diinternalisasi oleh pegawai, maka semakin tinggi kualitas pelayanan publik yang bebas dari praktik pungutan liar.

Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010), yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan asumsi dasar yang membimbing perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi yang menekankan integritas, kepatuhan

terhadap aturan, dan orientasi pada pelayanan publik akan membentuk pola perilaku pegawai yang menolak praktik-praktik menyimpang, termasuk pungutan liar. Selain itu, dalam perspektif teori perilaku etis organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial informal yang memengaruhi pengambilan keputusan individu. Ketika nilai antikorupsi dan pelayanan prima telah terinternalisasi dalam budaya organisasi, pegawai cenderung bertindak sesuai standar etika dan regulasi, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih transparan dan akuntabel (Trevino & Nelson, 2017).

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam mencegah perilaku tidak etis dalam organisasi sektor publik. Penelitian Kaptein (2008) menunjukkan bahwa budaya etis organisasi yang kuat secara signifikan menurunkan kecenderungan perilaku menyimpang pegawai. Penelitian di konteks pelayanan publik oleh Dwiyanto (2011) juga menemukan bahwa lemahnya budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan dan akuntabilitas sering kali menjadi faktor pemicu munculnya pungutan liar. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat dan berintegritas terbukti berkontribusi positif terhadap terwujudnya pelayanan publik yang bersih.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keberadaan budaya organisasi yang berorientasi pada integritas memiliki peran strategis dalam mendukung terciptanya pelayanan yang transparan dan akuntabel. Lembaga keuangan merupakan institusi yang sangat bergantung pada kepercayaan masyarakat, sehingga setiap praktik pelayanan yang tidak sesuai

dengan ketentuan dapat menurunkan tingkat kepercayaan publik. Oleh karena itu, budaya organisasi yang menanamkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap prosedur akan mendorong pegawai untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan, tanpa adanya biaya tambahan di luar ketentuan resmi.

Secara empiris, temuan penelitian ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi merupakan salah satu strategi penting dalam upaya pencegahan praktik pungutan liar dalam pelayanan. Budaya organisasi yang positif tidak hanya membentuk sikap dan perilaku etis pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam proses pelayanan. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada integritas dan kepatuhan terhadap aturan menjadi faktor kunci dalam mewujudkan pelayanan yang profesional, bersih, dan bebas dari praktik pungutan liar.

4.2.2.9. Pengaruh Potensi Whistleblower terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa potensi whistleblower berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Koefisien jalur yang bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi potensi pegawai untuk melakukan pelaporan atas pelanggaran (*whistleblowing*), maka semakin tinggi pula tingkat pelayanan publik yang bebas dari praktik pungutan liar. Signifikansi statistik yang diperoleh menegaskan bahwa potensi whistleblower merupakan faktor yang secara empiris berkontribusi nyata dalam mendorong perilaku pelayanan yang bersih dan sesuai dengan ketentuan.

Temuan ini sejalan dengan teori perilaku etis dan pengendalian organisasi, yang menyatakan bahwa mekanisme pelaporan internal berfungsi sebagai alat pengawasan sosial yang efektif dalam mencegah perilaku menyimpang. Menurut Near dan Miceli (1985), whistleblowing merupakan tindakan anggota organisasi untuk mengungkap praktik ilegal atau tidak etis yang berpotensi merugikan organisasi maupun publik. Keberadaan potensi whistleblower menciptakan efek pencegahan (*deterrent effect*), karena individu yang berpotensi melakukan pelanggaran akan mempertimbangkan risiko dilaporkan. Selain itu, dalam perspektif teori planned behavior (Ajzen, 1991), potensi whistleblower mencerminkan sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku pegawai dalam melaporkan pelanggaran. Ketika pegawai memiliki keberanian, kesadaran etis, serta persepsi adanya perlindungan organisasi, maka kecenderungan untuk menolak dan melaporkan pungutan liar akan semakin kuat, sehingga pelayanan yang diberikan menjadi lebih bersih dan transparan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa whistleblowing berperan signifikan dalam pencegahan korupsi dan penyimpangan di sektor publik. Penelitian Miceli, Near, dan Dworkin (2008) menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem *whistleblowing* yang efektif cenderung memiliki tingkat pelanggaran etika yang lebih rendah. Selanjutnya, Park dan Blenkinsopp (2009) menemukan bahwa niat dan potensi whistleblower berpengaruh positif terhadap pengungkapan perilaku tidak etis dalam organisasi publik.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, potensi whistleblower memiliki peran strategis dalam menjaga integritas proses pelayanan kepada nasabah. Praktik pungutan liar seringkali terjadi karena adanya celah dalam sistem pengawasan serta rendahnya keberanian pegawai untuk mengungkapkan pelanggaran yang terjadi. Oleh karena itu, keberadaan pegawai yang memiliki komitmen etis untuk melaporkan pelanggaran akan memperkuat sistem pengendalian internal organisasi. Hal ini tidak hanya mendorong terciptanya pelayanan yang transparan dan sesuai dengan standar operasional prosedur, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan.

Secara empiris, temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan potensi whistleblower di lingkungan organisasi dapat menjadi strategi penting dalam upaya pencegahan praktik pungutan liar dalam pelayanan. Pegawai yang memiliki kesadaran etis, keberanian moral, serta keyakinan bahwa organisasi memberikan perlindungan terhadap pelapor akan lebih terdorong untuk mengungkapkan pelanggaran yang terjadi. Dengan demikian, penguatan mekanisme whistleblowing system dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana pelaporan pelanggaran, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam menciptakan pelayanan yang bersih, transparan, dan akuntabel.

4.2.3. Pembahasan Efek Variabel Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme hubungan tidak langsung antar variabel dalam model struktural. Secara konseptual, variabel mediasi berfungsi sebagai *intervening variable* yang

menjembatani pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga memungkinkan peneliti memahami bagaimana dan melalui proses apa suatu pengaruh terjadi, bukan sekadar apakah pengaruh tersebut signifikan.

Konsep mediasi pertama kali dirumuskan secara sistematis oleh Baron dan Kenny (1986), yang membedakan secara tegas antara variabel mediator dan moderator dalam penelitian sosial. Menurut mereka, suatu variabel dikatakan memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen apabila: (1) variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel mediator; (2) variabel mediator berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen; dan (3) pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen berkurang atau menjadi tidak signifikan setelah mediator dimasukkan ke dalam model. Pendekatan ini dikenal sebagai *causal steps approach* dan menjadi fondasi konseptual dalam analisis mediasi modern.

Seiring perkembangan metodologi, pendekatan mediasi kemudian disempurnakan melalui teknik *bootstrapping* yang lebih akurat dalam menguji signifikansi efek tidak langsung. Dalam pendekatan PLS-SEM, pengujian mediasi dilakukan melalui analisis *specific indirect effect* menggunakan prosedur *bootstrapping* sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019; 2022). Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* < 0,05 dan *t-statistics* > 1,96. Selain itu, jenis mediasi (*full mediation*, *partial/complementary mediation*, *competitive mediation*, atau *no mediation*) ditentukan dengan membandingkan signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung sesuai dengan klasifikasi Zhao,

Lynch, dan Chen (2010), yang memperluas pendekatan Baron dan Kenny dengan menekankan pentingnya signifikansi *indirect effect* sebagai kriteria utama.

Dalam konteks penelitian ini, Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower berperan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh Remunerasi dan Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar. Pengujian mediasi menjadi penting karena pelayanan tanpa pungli sebagai perilaku etis organisasi tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor individual atau kompensasi, tetapi juga melalui mekanisme internalisasi nilai, norma, serta keberanian melaporkan penyimpangan. Dengan kata lain, remunerasi dan keterikatan kerja terlebih dahulu membentuk budaya organisasi dan potensi whistleblower, yang selanjutnya mendorong terwujudnya pelayanan publik yang bersih dan akuntabel.

Dengan demikian, pembahasan efek mediasi berikut ini akan menguraikan signifikansi pengaruh tidak langsung, jenis mediasi yang terjadi berdasarkan kriteria metodologis yang telah dikemukakan para ahli, serta implikasi teoretis dan praktis dari temuan tersebut dalam kerangka tata kelola pelayanan publik yang berintegritas.

4.2.3.1. Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Remunerasi terhadap Potensi Whistleblower

Hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa efek tidak langsung remunerasi terhadap potensi whistleblower melalui budaya organisasi terbukti signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa remunerasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap potensi whistleblower, tetapi juga

bekerja melalui mekanisme penguatan budaya organisasi. Artinya, sistem remunerasi yang adil dan transparan terlebih dahulu memperkuat nilai dan norma organisasi, yang selanjutnya meningkatkan keberanian dan kesiapan pegawai untuk melakukan whistleblowing.

Secara konseptual, mediasi ini sejalan dengan kerangka Baron dan Kenny (1986) yang menyatakan bahwa suatu variabel mediator menjelaskan mekanisme bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dalam konteks ini, budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme intervening yang mentransformasikan kebijakan remunerasi menjadi perilaku etis dalam bentuk potensi whistleblowing. Dari perspektif *organizational justice theory* (Greenberg, 1990; Colquitt et al., 2013), remunerasi yang dipersepsikan adil meningkatkan kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Persepsi keadilan tersebut kemudian terinternalisasi dalam budaya organisasi yang menekankan integritas dan kepatuhan terhadap norma. Budaya yang kuat dan etis inilah yang mendorong munculnya keberanian untuk melaporkan penyimpangan. Selain itu, Schein (2010) menegaskan bahwa praktik manajerial, termasuk sistem kompensasi, merupakan mekanisme primer dalam pembentukan budaya organisasi. Ketika remunerasi dikelola secara adil dan konsisten, nilai keadilan dan akuntabilitas menjadi bagian dari asumsi dasar organisasi, yang kemudian memengaruhi perilaku kolektif, termasuk whistleblowing.

Hasil ini konsisten dengan temuan Near dan Miceli (1985, 2008) yang menyatakan bahwa keputusan melakukan whistleblowing sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Budaya organisasi yang mendukung dan tidak represif menjadi

faktor penting dalam meningkatkan niat pelaporan pelanggaran. Park dan Blenkinsopp (2009) juga menemukan bahwa norma organisasi dan persepsi dukungan etis berpengaruh signifikan terhadap niat whistleblowing. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat argumen empiris bahwa remunerasi tidak bekerja secara langsung semata, melainkan melalui internalisasi nilai budaya organisasi dalam membentuk potensi whistleblower.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, remunerasi memiliki dimensi strategis karena berkaitan dengan persepsi keadilan dan kesejahteraan pegawai. Namun, keberanian untuk melaporkan pelanggaran tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi, melainkan oleh budaya organisasi yang mendukung transparansi dan perlindungan pelapor. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi yang baik telah berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang berorientasi integritas, sehingga mendorong meningkatnya potensi whistleblower. Artinya, budaya organisasi menjadi mekanisme kunci dalam mentransformasikan kebijakan finansial menjadi perilaku etis.

Secara logis, proses mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

1. Remunerasi yang adil dan transparan meningkatkan persepsi keadilan dan kepuasan pegawai
2. Persepsi keadilan memperkuat kepercayaan serta komitmen terhadap organisasi
3. Komitmen mendorong internalisasi nilai dan norma organisasi

4. Nilai organisasi membentuk budaya yang berorientasi integritas dan kepatuhan
5. Budaya tersebut meningkatkan potensi whistleblower

Apabila budaya organisasi tidak berkembang secara kuat atau tidak mencerminkan nilai integritas dalam praktik sehari-hari, maka remunerasi hanya berdampak pada kesejahteraan individu tanpa meningkatkan keberanian pegawai untuk melaporkan pelanggaran.

Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan searah, maka pola hubungan ini termasuk *complementary mediation* menurut Xinshu Zhao et al. (2010). Hal ini berarti budaya organisasi tidak menggantikan peran remunerasi, melainkan memperkuat mekanisme pengaruhnya terhadap potensi whistleblower.

4.2.3.2. Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa efek tidak langsung remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar melalui budaya organisasi signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa remunerasi tidak secara langsung menentukan terwujudnya pelayanan tanpa pungli, tetapi bekerja melalui penguatan budaya organisasi. Dengan kata lain, kebijakan remunerasi yang adil dan transparan terlebih dahulu membentuk nilai, norma, dan praktik organisasi yang berorientasi integritas, yang selanjutnya mendorong terciptanya pelayanan publik yang bersih dan bebas dari praktik pungutan liar.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan kerangka mediasi yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986), di mana variabel mediator menjelaskan mekanisme bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi mekanisme transformasional yang menjembatani kebijakan remunerasi dengan perilaku pelayanan yang berintegritas. Dari perspektif *organizational justice theory* (Greenberg, 1990), remunerasi yang dipersepsikan adil meningkatkan komitmen dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Persepsi tersebut kemudian terinternalisasi dalam budaya organisasi yang menekankan integritas dan kepatuhan terhadap aturan. Schein (2010) menegaskan bahwa sistem kompensasi merupakan salah satu mekanisme formal pembentukan budaya organisasi. Ketika nilai keadilan dan akuntabilitas diwujudkan dalam praktik manajemen, maka nilai tersebut menjadi bagian dari asumsi dasar organisasi yang memengaruhi perilaku kolektif, termasuk dalam praktik pelayanan publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Prabowo et al. (2018) yang menyatakan bahwa peningkatan kesejahteraan aparatur publik tidak secara otomatis menurunkan praktik korupsi apabila tidak disertai penguatan budaya integritas organisasi. Rothstein (2011) juga menekankan bahwa kualitas pemerintahan yang baik bergantung pada norma institusional dan budaya integritas, bukan semata-mata pada faktor insentif ekonomi. Selain itu, penelitian Dwiyanto (2011) tentang reformasi birokrasi menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang efektif harus terintegrasi dengan penguatan budaya organisasi agar mampu mendorong perilaku pelayanan yang profesional dan akuntabel. Dengan demikian, secara empiris dan

teoretis, budaya organisasi terbukti sebagai mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana remunerasi berkontribusi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, pelayanan tanpa pungli merupakan indikator utama integritas organisasi. Meskipun remunerasi berperan dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai, perilaku pelayanan yang bersih lebih banyak dipengaruhi oleh nilai dan norma yang hidup dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem remunerasi yang baik telah berkontribusi dalam membangun budaya kerja yang profesional dan berintegritas, yang selanjutnya mendorong terwujudnya pelayanan tanpa pungli. Artinya, budaya organisasi menjadi jembatan strategis yang mentransformasikan kebijakan kompensasi menjadi perilaku pelayanan yang etis.

Secara logis, proses mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

1. Remunerasi yang adil dan transparan meningkatkan persepsi keadilan dan kepuasan kerja pegawai
2. Persepsi tersebut memperkuat komitmen serta kepatuhan terhadap aturan organisasi
3. Komitmen mendorong internalisasi nilai integritas dan orientasi pelayanan
4. Nilai tersebut membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada akuntabilitas
5. Budaya organisasi mengarahkan perilaku pelayanan sehingga mengurangi praktik pungutan liar

Apabila budaya organisasi tidak kuat atau tidak menegakkan standar integritas secara konsisten, maka remunerasi hanya berdampak pada kesejahteraan pegawai tanpa menghasilkan perubahan nyata pada perilaku pelayanan.

Karena pengaruh langsung tidak signifikan sementara pengaruh tidak langsung signifikan, maka pola hubungan ini termasuk *indirect-only mediation (full mediation)* menurut Xinshu Zhao et al. (2010). Hal ini berarti pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar terjadi sepenuhnya melalui budaya organisasi sebagai variabel mediator.

4.2.3.3. Mediasi Potensi Whistleblower pada Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa efek tidak langsung remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar melalui potensi whistleblower terbukti signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa remunerasi tidak berpengaruh langsung terhadap pelayanan tanpa pungutan liar, melainkan bekerja melalui mekanisme peningkatan potensi whistleblower. Remunerasi terbukti signifikan meningkatkan potensi whistleblower dan potensi whistleblower secara signifikan meningkatkan pelayanan tanpa pungutan liar. Artinya, sistem remunerasi yang memadai dan berkeadilan terlebih dahulu mendorong kesiapan serta keberanian pegawai untuk melaporkan pelanggaran, yang selanjutnya berkontribusi pada terwujudnya pelayanan tanpa pungutan liar.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976), yang menekankan pentingnya mekanisme insentif dan kontrol dalam mengurangi perilaku oportunistik agen. Remunerasi bertindak sebagai mekanisme

insentif, tetapi pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan baru efektif ketika diperkuat oleh mekanisme kontrol internal, yaitu whistleblowing. Selain itu, *Equity Theory* (Adams, 1965) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam sistem imbalan mendorong perilaku prososial dan etis. Pegawai yang merasa diperlakukan adil cenderung menjaga integritas organisasi, termasuk dengan melaporkan pelanggaran. Whistleblowing dalam literatur tata kelola dipandang sebagai instrumen pencegahan fraud yang efektif (Near & Miceli, 1985). Dengan demikian, remunerasi meningkatkan kondisi psikologis dan komitmen pegawai, sementara potensi whistleblower menjadi mekanisme operasional yang secara nyata menekan praktik pungutan liar.

Hasil penelitian Miceli, Near, dan Dworkin (2008) menyatakan bahwa dukungan organisasi dan kondisi kerja yang adil meningkatkan kecenderungan individu untuk melaporkan pelanggaran. Penelitian Robbins & Judge (2017) tentang perilaku organisasi juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang adil berkorelasi dengan penurunan perilaku menyimpang. Namun, berbagai studi tata kelola publik menekankan bahwa kompensasi saja tidak cukup tanpa sistem pengawasan internal yang efektif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut: remunerasi tidak secara langsung meningkatkan pelayanan bersih, tetapi melalui penguatan potensi whistleblower.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, praktik pungutan liar sering terjadi bukan semata karena rendahnya gaji, tetapi juga karena lemahnya mekanisme pengawasan dan budaya pelaporan. Data empiris menunjukkan bahwa walaupun remunerasi berpengaruh

signifikan terhadap potensi whistleblower, pengaruh langsung terhadap pelayanan tanpa pungli tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kesejahteraan pegawai belum otomatis mengubah perilaku pelayanan apabila tidak disertai sistem kontrol sosial internal yang kuat. Dengan kata lain, dalam konteks empiris penelitian ini, whistleblowing merupakan variabel kunci yang menjembatani kebijakan remunerasi dengan praktik pelayanan yang bersih.

Secara logis, proses mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

1. Remunerasi yang memadai dan dipersepsikan adil, meningkatkan rasa aman ekonomi dan kepuasan kerja pegawai
2. Kondisi tersebut memperkuat komitmen serta orientasi pegawai terhadap kepentingan organisasi
3. Komitmen meningkatkan kesiapan dan keberanian pegawai untuk melaporkan pelanggaran
4. Potensi whistleblower berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal organisasi
5. Mekanisme kontrol tersebut menekan praktik penyimpangan sehingga meningkatkan pelayanan tanpa pungutan liar

Apabila potensi whistleblower tidak berkembang karena rendahnya perlindungan pelapor, kurangnya kepercayaan terhadap sistem pelaporan, atau adanya risiko retaliasi, maka remunerasi tidak akan berujung pada perubahan perilaku pelayanan.

Karena pengaruh langsung tidak signifikan sedangkan pengaruh tidak langsung signifikan, maka pola hubungan ini termasuk *indirect-only mediation (full mediation)* menurut Xinshu Zhao et al. (2010). Hal ini berarti pengaruh remunerasi

terhadap pelayanan tanpa pungutan liar terjadi sepenuhnya melalui potensi whistleblower sebagai variabel mediator.

4.2.3.4. Mediasi Berantai Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower pada Pengaruh Remunerasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian specific indirect effect berantai menunjukkan bahwa efek mediasi berantai dinyatakan signifikan. Hasil ini menegaskan bahwa pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar terjadi melalui mekanisme berurutan, yaitu peningkatan budaya organisasi yang kemudian memperkuat potensi whistleblower, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan bebas pungutan liar. Temuan sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh langsung remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungli tidak signifikan, sehingga jalur berantai ini menjadi mekanisme utama transmisi pengaruh.

Temuan ini konsisten dengan *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976), yang menekankan bahwa pengurangan perilaku oportunistik memerlukan kombinasi mekanisme insentif dan kontrol. Dalam konteks penelitian ini, remunerasi berfungsi sebagai mekanisme insentif, sedangkan budaya organisasi dan whistleblowing berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal. Selanjutnya, *Equity Theory* (Adams, 1965) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam sistem imbalan akan mendorong sikap positif terhadap organisasi, termasuk kepatuhan terhadap norma etika dan komitmen terhadap nilai integritas. Dalam literatur whistleblowing, Janet P. Near dan Marcia P. Miceli (1985) menegaskan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung secara normatif merupakan determinan utama munculnya perilaku pelaporan pelanggaran. Hal ini menunjukkan bahwa

budaya organisasi menjadi prasyarat penting sebelum mekanisme whistleblowing dapat berfungsi secara efektif.

Penelitian Marcia P. Miceli, Janet P. Near, dan Terry Morehead Dworkin (2008) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan iklim etika meningkatkan kecenderungan individu untuk melaporkan pelanggaran. Selain itu, kajian perilaku organisasi oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang adil berkontribusi terhadap pembentukan budaya kerja yang positif dan penurunan perilaku menyimpang. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kualitas pelayanan publik tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui penguatan budaya organisasi dan mekanisme pelaporan pelanggaran.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, praktik pungutan liar sering kali dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan lemahnya mekanisme pengawasan internal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan pegawai saja tidak cukup untuk menciptakan pelayanan yang bersih. Remunerasi harus diikuti dengan internalisasi nilai integritas melalui budaya organisasi serta sistem pelaporan pelanggaran yang dipercaya pegawai. Dengan demikian, jalur mediasi berantai mencerminkan proses perubahan perilaku organisasi yang bersifat sistemik.

Secara logis, mediasi berantai ini dapat terjadi karena perubahan perilaku pelayanan merupakan proses bertahap.

1. Remunerasi meningkatkan kepuasan dan rasa keadilan
2. Kepuasan memperkuat budaya organisasi

3. Budaya organisasi meningkatkan keberanian whistleblowing
4. Whistleblowing menekan praktik penyimpangan

Apabila salah satu tahapan tidak berfungsi (misalnya budaya organisasi lemah), maka efek berantai akan terputus dan pengaruh remunerasi terhadap pelayanan menjadi tidak optimal.

Karena pengaruh langsung tidak signifikan dan pengaruh tidak langsung berantai signifikan, maka pola hubungan ini termasuk *indirect-only mediation (full mediation)* menurut Xinshu Zhao et al. (2010). Artinya, remunerasi memengaruhi pelayanan tanpa pungutan liar sepenuhnya melalui mekanisme berantai budaya organisasi dan potensi whistleblower.

4.2.3.5. Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Potensi Whistleblower

Hasil pengujian specific indirect effect menunjukkan efek tidak langsung keterikatan kerja terhadap potensi whistleblower melalui budaya organisasi terbukti signifikan secara statistik. Hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya meningkatkan potensi whistleblower secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme penguatan budaya organisasi sebagai variabel mediator.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui konsep *work engagement* dari Wilmar B. Schaufeli, W. B., Arnold B. Bakker, A. B., & Marisa Salanova, M. (2006) yang menyatakan bahwa individu dengan keterikatan kerja tinggi memiliki energi dan keterlibatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga lebih cenderung menunjukkan perilaku pro-organizational. Selain itu, teori budaya organisasi dari Edgar H. Schein (2010) menegaskan bahwa nilai dan norma kolektif organisasi

membentuk pola perilaku anggota organisasi. Keterikatan kerja yang tinggi mempercepat proses internalisasi nilai tersebut. Dalam perspektif perilaku etis, Janet P. Near dan Marcia P. Miceli (1985) menjelaskan bahwa dukungan organisasi dan iklim etika merupakan determinan utama munculnya perilaku whistleblowing. Budaya organisasi berperan sebagai konteks yang memperkuat hubungan antara sikap individu dan perilaku pelaporan pelanggaran.

Penelitian tentang keterikatan kerja menunjukkan bahwa pegawai yang engaged cenderung memiliki komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi. Kajian Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) menegaskan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan perilaku etis dan tanggung jawab organisasi. Selain itu, penelitian dalam literatur whistleblowing juga menunjukkan bahwa iklim etika organisasi memediasi hubungan antara sikap individu dan niat melaporkan pelanggaran, sehingga hasil penelitian ini konsisten dengan temuan empiris sebelumnya.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja mencerminkan tingkat identifikasi pegawai terhadap tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menjaga reputasi organisasi dan lebih peka terhadap penyimpangan. Namun, keberanian untuk melaporkan pelanggaran tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, melainkan juga oleh budaya organisasi yang memberikan legitimasi dan dukungan terhadap perilaku tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi mekanisme penting yang mengubah keterikatan kerja menjadi perilaku etis dalam bentuk potensi whistleblower.

Secara logis, proses mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

1. Keterikatan kerja meningkatkan komitmen dan identifikasi organisasi
2. Komitmen memperkuat internalisasi nilai organisasi
3. Nilai organisasi membentuk budaya yang berorientasi integritas
4. Budaya tersebut meningkatkan potensi whistleblower

Apabila budaya organisasi tidak kuat atau tidak mendukung keterbukaan, maka keterikatan kerja tidak selalu berujung pada perilaku pelaporan pelanggaran.

Karena pengaruh langsung signifikan, pengaruh tidak langsung signifikan dan arah hubungan konsisten, maka pola hubungan ini termasuk *complementary mediation* menurut Xinshu Zhao et al. (2010). Artinya, keterikatan kerja memengaruhi potensi whistleblower baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai mediator.

4.2.3.6. Mediasi Budaya Organisasi pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian specific indirect effect menunjukkan efek mediasi budaya organisasi terbukti signifikan. Sementara itu, pengaruh langsung keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar tidak signifikan. Dengan demikian budaya organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keterikatan kerja dan pelayanan tanpa pungutan liar.

Konsep keterikatan kerja dari Wilmar B. Schaufeli, W. B., Arnold B. Bakker, A. B., & Marisa Salanova, M. (2006) menjelaskan bahwa pegawai yang engaged memiliki tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan kognitif tinggi terhadap pekerjaan. Namun, teori ini juga menegaskan bahwa hasil perilaku dari engagement

sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Teori budaya organisasi dari Edgar H. Schein (2010) menyatakan bahwa nilai dan asumsi dasar organisasi membentuk standar perilaku anggota organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi mengarahkan keterikatan kerja menjadi perilaku pelayanan yang berorientasi integritas. Selain itu, literatur whistleblowing dari Janet P. Near dan Marcia P. Miceli (1985) menekankan bahwa perilaku etis sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi, bukan hanya oleh faktor individu.

Penelitian perilaku organisasi menunjukkan bahwa keterikatan kerja berkorelasi dengan kinerja dan komitmen, tetapi tidak selalu langsung berdampak pada perilaku etis tanpa dukungan lingkungan organisasi. Kajian Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mekanisme sosial yang mengarahkan sikap individu menjadi perilaku kolektif. Dengan demikian, hasil penelitian ini konsisten dengan temuan empiris bahwa budaya organisasi merupakan mediator penting dalam hubungan antara faktor psikologis individu dan perilaku etis organisasi.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja mencerminkan tingkat dedikasi pegawai terhadap tugas pelayanan. Namun, pelayanan tanpa pungutan liar bukan hanya persoalan motivasi individu, melainkan juga kepatuhan terhadap standar etika organisasi. Budaya organisasi yang kuat menciptakan ekspektasi perilaku yang jelas dan memperkuat kontrol sosial, sehingga pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi mengarahkan energinya untuk memberikan pelayanan yang bersih dan profesional.

Secara logis, proses mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

1. Keterikatan kerja meningkatkan komitmen dan identifikasi pegawai terhadap organisasi
2. Komitmen memperkuat internalisasi nilai integritas dan orientasi pelayanan
3. Nilai tersebut membentuk budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas
4. Budaya organisasi mengarahkan perilaku pelayanan sehingga mengurangi praktik pungutan liar

Apabila budaya organisasi tidak kuat atau tidak konsisten dalam menegakkan nilai integritas, maka keterikatan kerja hanya meningkatkan kinerja individu tanpa menghasilkan perubahan perilaku pelayanan secara signifikan.

Karena pengaruh langsung tidak signifikan dan pengaruh tidak langsung signifikan, maka pola hubungan ini termasuk *indirect-only mediation (full mediation)* menurut Xinshu Zhao et al. (2010). Artinya, keterikatan kerja memengaruhi pelayanan tanpa pungutan liar sepenuhnya melalui budaya organisasi sebagai mediator.

4.2.3.7. Mediasi Potensi Whistleblower pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian menunjukkan efek tidak langsung signifikan, sehingga potensi whistleblower terbukti memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Sementara itu, pengaruh langsung Keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menunjukkan tidak signifikan, sehingga hubungan

keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungli hanya terjadi melalui mediator, bukan secara langsung.

Secara teoritis, keterikatan kerja (*work engagement*) merefleksikan kondisi psikologis positif berupa *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagaimana dijelaskan oleh dari Wilmar B. Schaufeli, W. B., Arnold B. Bakker, A. B., & Marisa Salanova, M. (2006). Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi. Namun, keterikatan kerja tidak otomatis menghasilkan perilaku pelayanan berintegritas apabila tidak ada mekanisme kontrol sosial. Dalam konteks ini, potensi whistleblower berfungsi sebagai mekanisme perilaku etis yang menjembatani nilai internal individu dengan tindakan nyata dalam mencegah praktik penyimpangan. Teori perilaku prososial organisasi menyatakan bahwa individu yang terikat secara emosional dengan pekerjaan akan lebih terdorong untuk melindungi organisasi dari perilaku tidak etis melalui pelaporan pelanggaran. Hal ini sejalan dengan perspektif etika organisasi dari Linda Klebe Treviño (1986) yang menekankan bahwa perilaku etis dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu dan sistem organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Marcia Miceli & Near (1992) yang menunjukkan bahwa komitmen dan keterlibatan kerja meningkatkan kecenderungan whistleblowing karena adanya rasa kepemilikan terhadap organisasi. Juga studi etika sektor publik yang menemukan bahwa pegawai dengan engagement tinggi cenderung lebih berani melaporkan penyimpangan karena orientasi pada tujuan organisasi jangka panjang. Dengan demikian, keterikatan

kerja berperan sebagai prediktor psikologis, sedangkan whistleblowing menjadi mekanisme perilaku yang mengarah pada pelayanan bebas pungli.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja meningkatkan kepedulian pegawai terhadap kualitas pelayanan. Namun, tanpa adanya keberanian atau peluang untuk melaporkan penyimpangan, kepedulian tersebut tidak selalu terwujud dalam perilaku nyata yang berdampak pada sistem pelayanan. Potensi whistleblower berfungsi sebagai kanal formal maupun informal yang memungkinkan nilai-nilai keterikatan kerja diterjemahkan menjadi tindakan korektif terhadap praktik pungutan liar. Dengan kata lain, pegawai yang engaged:

1. Memiliki kepedulian terhadap integritas layanan
2. Memiliki keberanian melaporkan pelanggaran
3. Berkontribusi pada terciptanya pelayanan tanpa pungli

Secara logis, mekanisme mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

1. Keterikatan kerja meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi
2. Rasa tanggung jawab memperkuat sensitivitas terhadap perilaku tidak etis
3. Sensitivitas tersebut meningkatkan potensi whistleblower
4. Whistleblower berkontribusi pada pencegahan praktik pungli
5. Pencegahan tersebut meningkatkan kualitas pelayanan tanpa pungutan liar

Apabila potensi whistleblower rendah (misalnya karena budaya takut atau tidak ada perlindungan pelapor), maka keterikatan kerja tidak secara efektif berdampak pada pelayanan bebas pungli.

Karena pengaruh langsung tidak signifikan, pengaruh tidak langsung signifikan, maka berdasarkan klasifikasi Xinshu Zhao et al. (2010) pola hubungan ini termasuk *Full Mediation (Indirect-Only Mediation)*. Artinya, keterikatan kerja memengaruhi pelayanan tanpa pungutan liar sepenuhnya melalui potensi whistleblower, sehingga mediator menjadi mekanisme kunci dalam model.

4.2.3.8. Mediasi Berantai Budaya Organisasi dan Potensi Whistleblower pada Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efek tidak langsung berantai signifikan, sehingga budaya organisasi dan potensi whistleblower secara simultan dan berurutan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Sementara itu, pengaruh langsung keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menunjukkan tidak signifikan, sehingga keterikatan kerja tidak berdampak langsung terhadap pelayanan tanpa pungutan liar tanpa melalui mekanisme organisasi dan perilaku etis.

Menurut teori keterikatan kerja dari Wilmar B. Schaufeli, W. B., Arnold B. Bakker, A. B., & Marisa Salanova, M. (2006), pegawai yang engaged memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan tinggi dalam pekerjaan. Namun, efeknya terhadap outcome organisasi seringkali tidak langsung, melainkan melalui faktor kontekstual. Budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Perspektif budaya organisasi dari Edgar Schein (2010) menekankan bahwa nilai dan norma kolektif menentukan standar perilaku yang dapat diterima dalam organisasi. Dalam kerangka etika organisasi, potensi

whistleblower menjadi mekanisme kontrol internal yang memungkinkan nilai budaya integritas diterjemahkan menjadi tindakan nyata dalam mencegah penyimpangan, sebagaimana dijelaskan dalam literatur perilaku etis organisasi oleh Linda Klebe Treviño (1986). Dengan demikian, keterikatan kerja → budaya organisasi → potensi whistleblower → pelayanan tanpa pungli merupakan alur psikologis-sosial yang logis dalam model perilaku organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa:

- Keterikatan kerja meningkatkan kontribusi pegawai terhadap nilai organisasi dan iklim etis (Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M, 2006).
- Budaya organisasi yang berorientasi integritas meningkatkan kecenderungan pelaporan pelanggaran (Miceli, M. P., & Near, J. P, 1992)
- Whistleblowing berperan sebagai mekanisme pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M, 2008)

Penelitian oleh Marcia Miceli & Near (1992) juga menegaskan bahwa perilaku pelaporan pelanggaran dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti budaya dan komitmen kerja.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, keterikatan kerja meningkatkan kepedulian pegawai terhadap kualitas layanan. Namun, kepedulian tersebut baru berdampak sistemik ketika:

1. Nilai integritas tertanam dalam budaya organisasi

2. Pegawai memiliki keberanian dan mekanisme untuk melaporkan pelanggaran

Budaya organisasi menciptakan norma kolektif yang mendukung transparansi, sedangkan whistleblowing menjadi instrumen operasional untuk menjaga integritas layanan. Tanpa budaya yang mendukung, keterikatan kerja hanya berhenti pada level sikap individual dan tidak berdampak pada sistem pelayanan.

Secara logis, proses mediasi berantai terjadi melalui tahapan berikut:

1. Keterikatan kerja meningkatkan komitmen dan identifikasi organisasi
2. Komitmen memperkuat internalisasi nilai organisasi
3. Nilai tersebut membentuk budaya organisasi berorientasi integritas
4. Budaya integritas meningkatkan potensi whistleblower
5. Whistleblower berperan dalam mencegah praktik pungli
6. Pencegahan tersebut menghasilkan pelayanan tanpa pungutan liar

Apabila salah satu mata rantai (budaya organisasi atau potensi whistleblower) tidak kuat, maka pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungli menjadi tidak optimal.

Karena pengaruh langsung tidak signifikan, pengaruh tidak langsung berantai signifikan, maka pola ini termasuk *Full Serial Mediation (Indirect-Only Serial Mediation)* berdasarkan klasifikasi Xinshu Zhao et al. (2010). Artinya, keterikatan kerja memengaruhi pelayanan tanpa pungli sepenuhnya melalui jalur berantai budaya organisasi dan potensi whistleblower.

4.2.3.9. Mediasi Potensi Whistleblower pada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pelayanan Tanpa Pungutan Liar

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efek tidak langsung signifikan, sehingga potensi whistleblower terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Sementara itu, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar menunjukkan signifikan dan positif. Artinya, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap pelayanan tanpa pungutan liar sekaligus melalui potensi whistleblower sebagai mekanisme perilaku etis.

Dalam perspektif budaya organisasi, Edgar Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya merupakan sistem nilai, norma, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya yang berorientasi integritas akan menghasilkan standar perilaku yang menolak praktik penyimpangan. Dalam konteks etika organisasi, potensi whistleblower merupakan manifestasi perilaku etis yang muncul ketika individu memiliki keberanian moral dan dukungan lingkungan organisasi. Perspektif perilaku etis organisasi dari Linda Klebe Treviño (1986) menegaskan bahwa perilaku etis dipengaruhi oleh faktor situasional seperti iklim etis dan budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya membentuk nilai integritas secara normatif, tetapi juga mendorong perilaku konkret berupa pelaporan pelanggaran, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Temuan ini konsisten dengan literatur yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan etis meningkatkan kecenderungan whistleblowing. Penelitian oleh Marcia Miceli dan Near (1992) menegaskan bahwa konteks

organisasi merupakan determinan utama dalam keputusan melaporkan pelanggaran. Studi lain juga menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya integritas yang tinggi memiliki tingkat penyimpangan yang lebih rendah dan kualitas pelayanan yang lebih baik, karena terdapat mekanisme kontrol internal yang efektif.

Dalam konteks organisasi keuangan seperti BPR/BPRS yang menjadi objek penelitian ini, budaya organisasi yang menekankan nilai integritas, transparansi, dan akuntabilitas menciptakan lingkungan kerja yang menolak praktik pungli. Namun, nilai budaya tersebut baru berdampak optimal ketika diikuti oleh mekanisme perilaku berupa keberanian pegawai untuk melaporkan penyimpangan. Potensi whistleblower menjadi instrumen penting karena berfungsi sebagai sistem deteksi dini terhadap praktik tidak etis. Dengan demikian, budaya organisasi menyediakan kerangka normatif, sedangkan whistleblowing menyediakan mekanisme operasional untuk menjaga kualitas pelayanan.

Secara logis, proses mediasi terjadi melalui tahapan berikut:

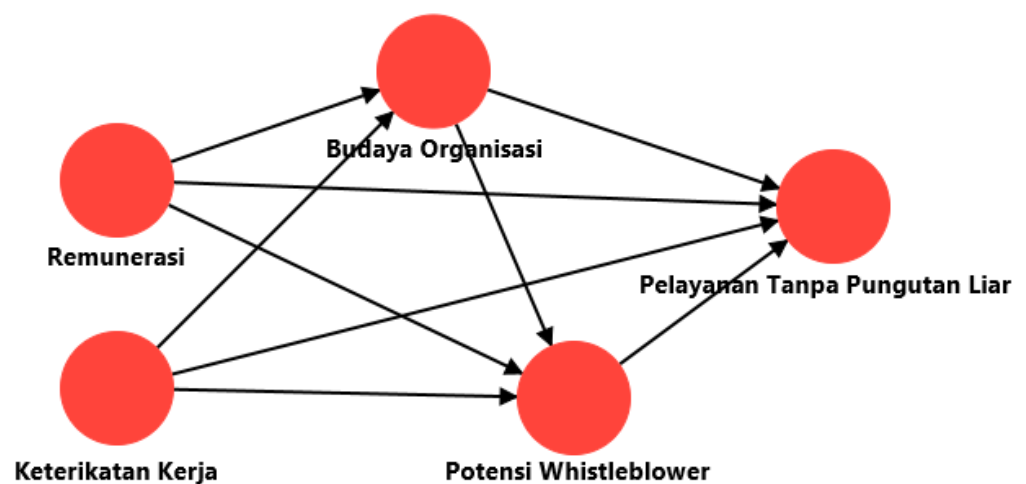
1. Budaya organisasi menanamkan nilai integritas dan akuntabilitas
2. Nilai tersebut meningkatkan kesadaran etis pegawai
3. Kesadaran etis mendorong kesiapan melaporkan pelanggaran
4. Potensi whistleblower berfungsi sebagai mekanisme kontrol internal
5. Kontrol internal menekan praktik pungli
6. Penekanan penyimpangan menghasilkan pelayanan tanpa pungutan liar

Apabila tidak terdapat perlindungan pelapor atau sistem pelaporan yang kredibel, maka budaya organisasi tidak sepenuhnya mampu diterjemahkan menjadi perilaku pelaporan, sehingga efek terhadap pelayanan menjadi lebih lemah.

Karena pengaruh langsung signifikan, pengaruh tidak langsung signifikan, arah hubungan konsisten, maka pola hubungan ini termasuk *Complementary Mediation*, berdasarkan klasifikasi Xinshu Zhao et al. (2010). Artinya, budaya organisasi memengaruhi pelayanan tanpa punli baik secara langsung maupun melalui potensi whistleblower sebagai mediator.

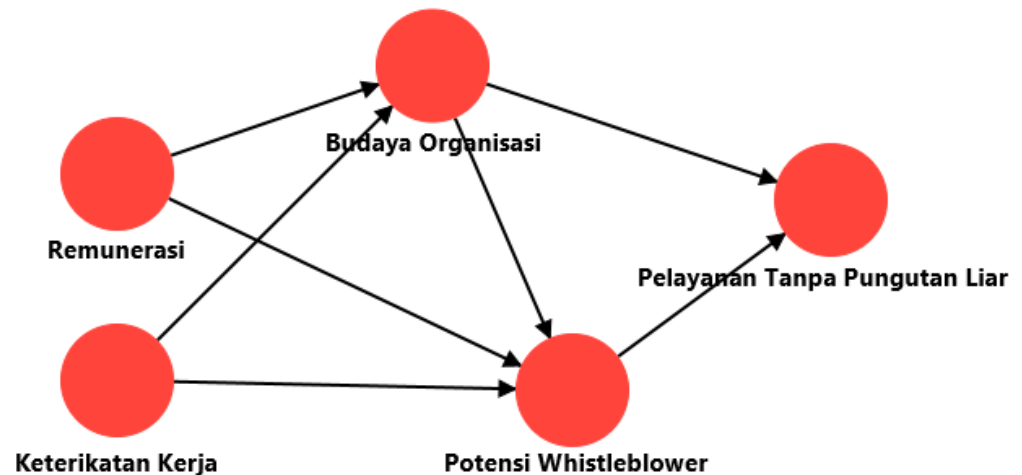
4.2.4. Novelty Model Penelitian

4.2.4.1. Model Penelitian sebelum Penelitian



Gambar 4. 5.
Model sebelum penelitian

4.2.4.2. Model Penelitian sesudah Penelitian



Gambar 4. 6.
Model setelah penelitian (Nono Roehiono : 2026)

Berdasarkan hasil pengujian Hipotesis 3 (H3) diketahui bahwa remunerasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Berdasarkan hasil pengujian Hipotesis 6 (H6), bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar. Dengan demikian pada model penelitian, jalur langsung dari remunerasi dan keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar dihilangkan, maka terbentuklah model penelitian baru (Novelty Model Penelitian) sebagaimana pada Gambar.4.6 diatas.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peran budaya organisasi dan potensi whistleblower sebagai mediasi pada pengaruh remunerasi dan keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar pada pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi pegawai BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya mengenai remunerasi berada pada kategori baik, mengenai keterikatan kerja kategori sangat baik, mengenai budaya organisasi kategori sangat baik, mengenai potensi whistleblower kategori sangat baik, dan mengenai pelayanan tanpa pungutan liar kategori sangat baik.
2. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi
3. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower.
4. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, remunerasi berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi).
5. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.
6. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower.

7. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, keterikatan kerja berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi).
8. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap potensi whistleblower.
9. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi).
10. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, potensi whistleblower berpengaruh positif dan signifikan terhadap pelayanan tanpa pungutan liar (biaya tidak resmi).
11. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh remunerasi terhadap potensi whistleblower.
12. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.
13. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, potensi whistleblower secara signifikan memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.
14. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi dan potensi whistleblower secara signifikan dan secara berantai memediasi pengaruh remunerasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.

15. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap potensi whistleblower.
16. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi secara signifikan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.
17. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, potensi whistleblower secara signifikan memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.
18. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, budaya organisasi dan potensi whistleblower secara signifikan dan secara berantai memediasi pengaruh keterikatan kerja terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.
19. Pada BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya, potensi whistleblower secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pelayanan tanpa pungutan liar.

5.2 Saran

1. Pimpinan BPR/BPRS di wilayah kerja OJK Tasikmalaya agar dapat meningkatkan persepsi pegawai mengenai remunerasi menjadi kategori sangat baik, diantaranya dengan menetapkan kebijakan remunerasi agar mempunyai daya saing terhadap industri sejenis dan melakukan sosialisasi terhadap seluruh pegawai, sehingga semua pegawai memahami tentang kebijakan remunerasi yang dilakukan perusahaan.
2. Penguatan budaya organisasi perlu menjadi strategi utama organisasi karena

terbukti menjadi penghubung utama antara faktor individu dan kebijakan organisasi terhadap perilaku pelayanan bersih. Upaya-upaya internalisasi budaya organisasi harus terus dilakukan agar nilai-nilai integritas melekat dan mendarah-daging, sehingga membentuk perilaku pelayanan bersih.

3. Sistem perlindungan whistleblower harus diperkuat melalui jaminan kerahasiaan, keamanan pelapor, dan mekanisme tindak lanjut yang jelas agar keberanian melaporkan pelanggaran semakin meningkat.
4. Kebijakan remunerasi sebaiknya diintegrasikan dengan indikator perilaku etis dan kepatuhan, sehingga tidak hanya berfungsi sebagai instrumen kesejahteraan tetapi juga sebagai alat penguatan integritas organisasi.
5. Instansi perlu mengembangkan program peningkatan keterikatan kerja, seperti peningkatan makna kerja (*meaningful work*). Program yang dapat dilakukan adalah *Job Crafting Program*. Bentuk kegiatannya diantaranya adalah pelatihan mengubah cara melihat tugas (*cognitive crafting*).
6. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti kepemimpinan etis, iklim etika organisasi, atau sistem pengendalian internal untuk memperluas model penjelasan perilaku anti-korupsi. Penelitian longitudinal diperlukan untuk melihat dinamika perubahan keterikatan kerja dan budaya organisasi setelah implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Pengujian model pada instansi atau sektor lain penting dilakukan untuk meningkatkan validitas eksternal dan generalisasi temuan.