

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Informan**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang berasal dari jawaban informan melalui wawancara. Informan tersebut merupakan karyawan bank syariah yang menempati bidang kerja yang berbeda-beda. Jumlah karyawan yang berhasil diwawancarai yaitu 7 informan. Terkait dengan keinginan informan yang menginginkan untuk dirahasiakan identitasnya seperti nama informan dan nama bank tempat mereka bekerja, maka penulis menggunakan nama samaran yaitu informan pertama, informan kedua, informan ketiga, informan keempat, informan kelima, informan keenam dan informan ketujuh untuk menyebutkan nama informan.

Informan pertama dan kelima merupakan seorang karyawan bank syariah yang menduduki posisi sebagai manager operasional. Selanjutnya, informan kedua, ketiga, keempat, keenam dan ketujuh merupakan karyawan bank syariah yang bekerja di bagian marketing. Wawancara dengan informan pertama, ketiga dan keempat dilaksanakan secara langsung bertatap muka. Informan pertama diwawancarai tanggal 3 November 2017 pukul 15.32 WIB, sedangkan wawancara dengan informan ketiga dan keempat dilaksanakan tanggal 9 November 2017 pukul 09.33 WIB. Wawancara dengan informan kedua, kelima, keenam dan ketujuh dilakukan melalui media telephone. Wawancara dengan informan kedua dilaksanakan

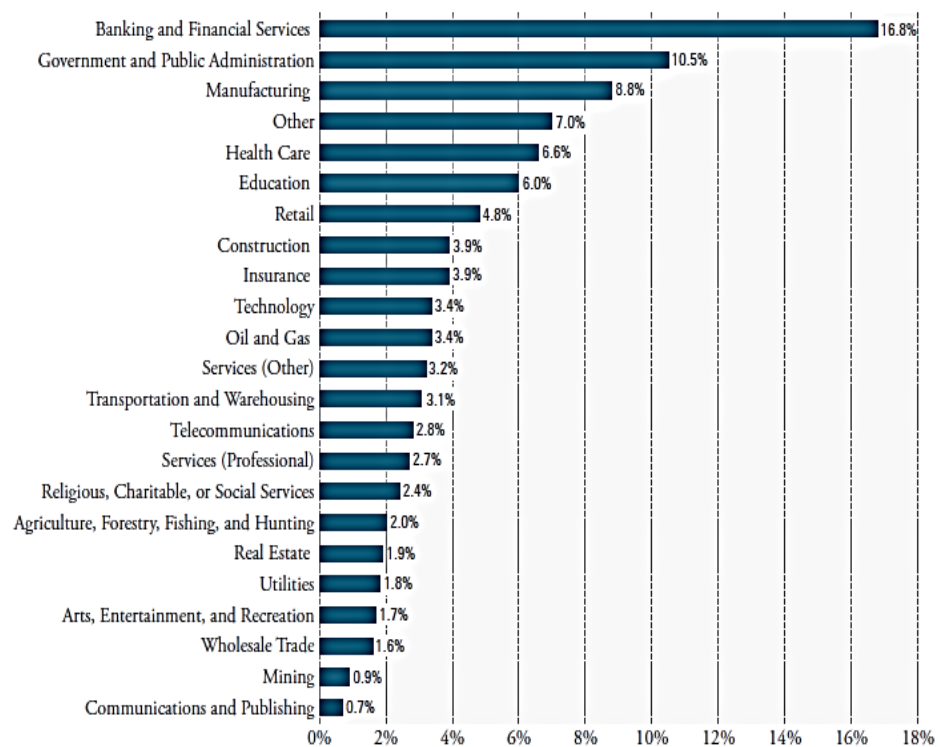
tanggal 6 November 2017 pukul 19.15 WIB, sedangkan wawancara dengan informan kelima dilaksanakan tanggal 22 November 2017. Adapun informan keenam dan ketujuh diwawancarai tanggal 28 November 2017 pukul 12.32 WIB dan 29 November pukul 15.48 WIB.

## **B. Penerapan *Whistleblowing* di Perbankan Syariah**

Perbankan syariah merupakan organisasi yang mengacu pada pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) dalam menjalankan kegiatannya. Salah satu bentuk implementasi nyata bank dalam menjalankan GCG adalah dengan menerapkan sistem pengendalian *fraud* melalui *whistleblowing*. Sistem pengendalian ini termasuk dalam salah satu prinsip GCG yaitu keterbukaan (*transparency*). Prinsip keterbukaan ini mengharuskan perbankan syariah mengungkapkan informasi yang berhubungan dengan sistem pengawasan dan sistem pengendalian intern dalam suatu bank syariah. Selain itu, bank juga harus membuat laporan yang di dalamnya mencantumkan jumlah penyimpangan internal dalam sebuah bank. Berbagai program dirancang oleh pihak bank syariah untuk menjadi *good governance*, salah satu program tersebut yaitu penerapan *whistleblowing*.

Selain sebagai salah satu implementasi GCG, alasan lain yang membuat *whistleblowing* perlu diterapkan di bank karena perbankan merupakan sektor industri dengan tingkat *fraud* yang tinggi. Hal ini tertuang dalam *report to the nation on occupational fraud and abuse* tahun 2016 yang dikeluarkan oleh ACFE (*The Association of Certified Fraud*

*Examiners*). ACFE merupakan organisasi internasional yang bergerak dibidang pemeriksaan atas kecurangan seluruh sektor industri. Hasil survei yang dilakukan dua tahun sekali ini menyatakan bahwa sektor industri dengan tingkat *fraud* tertinggi adalah sektor industri perbankan dan jasa keuangan. Gambar di bawah ini menjelaskan tingkat *fraud* yang terjadi di setiap sektor industri.



Sumber: ACFE (2016:34)

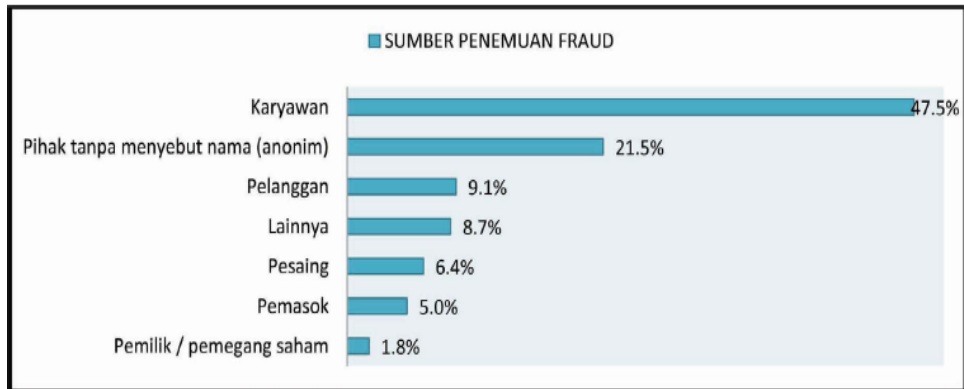
#### **Gambar 4.1 Tingkat *Fraud* Pada Sektor Industri**

Penerapan *whistleblowing* telah banyak dilakukan oleh perbankan syariah di Indonesia seperti Bank Muamalat Indonesia, Bank Negara Indonesia (BNI) Syariah, Bank Syariah Mandiri (BSM) dan bank syariah lainnya. Setiap bank syariah memiliki kebijakan yang berbeda-beda

mengenai sistem pelaporan yang diterapkan, seperti pemberian nama sistem, mekanisme pelaporan dan berbagai hal yang menyangkut sistem tersebut. Namun sistem pelaporan tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu untuk meminimalisir pelanggaran yang terjadi di dalam bank.

Meskipun penerapan *whistleblowing* telah banyak dilakukan, tetapi terdapat karyawan di beberapa bank syariah yang belum mengetahui istilah *whistleblowing*. Pengenalan tentang sistem pelaporan ini masih perlu untuk ditingkatkan, sehingga banyak karyawan yang akan berkontribusi untuk melakukan *whistleblowing* yang akhirnya dapat membantu kelancaran suatu bank syariah. Informan ketiga sebagai seorang marketing di suatu bank syariah tidak mengetahui istilah *whistleblowing*, meskipun bank tempat informan ketiga bekerja merupakan salah satu bank syariah yang menerapkan *whistleblowing* (wawancara tanggal 9 November 2017).

Selain itu, informan keenam (wawancara tanggal 28 Desember 2017) juga menjelaskan belum mengetahui istilah *whistleblowing*, tetapi di bank tempat informan keenam bekerja memperbolehkan tindakan pelaporan pelanggaran. Pernyataan dari kedua informan tersebut menggambarkan bahwa perlunya pengenalan lebih mendalam mengenai *whistleblowing*, karena karyawan merupakan sumber penemu *fraud* terbanyak.



Sumber: Survei *Fraud* Indonesia (2016:18)

**Gambar 4.2 Sumber Penemuan *Fraud***

Gambar di atas menjelaskan bahwa sumber penemuan *fraud* terbanyak berasal dari karyawan melalui media pelaporan dengan persentase sebesar 47.5%. Selanjutnya sumber penemuan *fraud* di bawah karyawan adalah pelaporan oleh pihak tanpa menyebutkan nama (anonim) dengan persentase sebesar 21.5%, begitu pun sampai sumber penemuan *fraud* yang terendah yaitu dari pemilik atau pemegang saham dengan persentase sebesar 1.8%.

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Niat *Whistleblowing* Karyawan Bank Syariah**

1. Faktor yang Memperkuat Niat *Whistleblowing* Karyawan Bank Syariah
  - a. Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan suatu hal penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan sebagai bentuk pengabdian terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan refleksi dari tingkat loyalitas dan hubungan keterikatan emosional antara seorang individu dengan organisasinya. Seorang karyawan bank syariah

yang memiliki komitmen kepada bank akan memiliki keyakinan yang kuat dan menerima tujuan serta nilai-nilai yang diterapkan oleh bank tersebut. Selain itu, karyawan yang berkomitmen pada organisasi juga akan bersedia untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Bagustianto dan Nurkholis, 2015:281).

Salah satu bentuk komitmen seorang karyawan bank syariah terhadap bank adalah dengan melakukan *whistleblowing*. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari informan ketiga yang mengatakan:

“Setiap karyawan haruslah memiliki komitmen dengan perusahaan tempat mereka bekerja dengan cara menjaga nama baik perusahaan. Hal itu dapat diwujudkan dengan tidak melakukan pelanggaran atau jika terdapat pelanggaran di dalam bank, maka itu harus dilaporkan. Saya termasuk karyawan yang berkomitmen dalam bekerja, maka jika saya mengetahui sebuah pelanggaran maka saya akan laporkan pelanggaran itu”(wawancara tanggal 9 November 2017).

Sejalan dengan pernyataan informan ketiga, informan keempat juga menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen pada bank harus memberikan yang terbaik bagi bank yaitu dengan bekerja sesuai prosedur yang berlaku termasuk jika menemukan sebuah pelanggaran maka harus dilaporkan. Informan keempat mengatakan:

“Saya sebagai karyawan mempunyai komitmen kepada perusahaan untuk menjalankan pekerjaan sesuai dengan

prosedur yang berlaku, dan jika ada rekan yang melakukan pelanggaran maka harus dilaporkan ke bagian yang bertugas untuk menindaklanjuti pelanggaran itu” (wawancara tanggal 9 November 2017).

Kedua pernyataan tersebut dapat menjelaskan bahwa komitmen terhadap bank mampu mempengaruhi niat karyawan bank syariah untuk melakukan *whistleblowing*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagustianto dan Nurkholis (2015), meskipun objek penelitian yang digunakan memiliki perbedaan kultur dengan Lembaga Keuangan Syariah. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) yang berkomitmen terhadap organisasinya akan memberikan usaha semaksimal mungkin untuk melindungi organisasi tersebut. Salah satunya yaitu melindungi organisasi dari kerugian yang ditimbulkan oleh pelanggaran dengan cara menjadi seorang *whistleblower*. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kreshastuti (2014) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap niat *whistleblowing*. Hal tersebut terjadi karena auditor sulit untuk menentukan antara komitmen terhadap organisasi atau komitmen rekan kerja.

b. Nilai Syariah

Seseorang yang bekerja di bank syariah dituntut untuk selalu menerapkan nilai syariah dalam berperilaku di tempat kerja. Nilai

syariah itu menekankan bahwa setiap karyawan harus selalu menjaga amanah yang diberikan nasabah kepada bank. Apabila terdapat sebuah pelanggaran yang dapat merugikan nasabah maupun bank, maka karyawan yang mengetahui pelanggaran tersebut harus melaporkannya.

Karyawan yang memegang teguh nilai syariah akan terdorong untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi. Semakin tinggi nilai syariah yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi juga niat karyawan tersebut untuk melakukan *whistleblowing*. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari informan ketujuh (wawancara tanggal 29 November 2017) yang menjelaskan bahwa karyawan bank syariah harus bertindak sesuai prinsip-prinsip, kode etik perbankan syariah, dan falsafah yang dianut oleh bank syariah, salah satunya yaitu tindakan *whistleblowing* atau anti *fraud*. Untuk itu, seorang karyawan bank syariah yang mengetahui pelanggaran harus melaporkan pelanggaran tersebut.

Selanjutnya, tindakan *whistleblowing* sejalan dengan apa yang diperintahkan dalam Islam, hal ini tertuang dalam hadis shahih yang menjelaskan keharaman berdiam diri terhadap kemungkaran. Salah satunya yaitu pelanggaran yang dapat menimbulkan kerugian bagi banyak pihak. Selain itu, sudah sepantasnya seorang karyawan bank syariah yang mayoritas muslim menerapkan semua perintah dalam Islam.



c. Peraturan *Whistleblowing*

*Whistleblowing* merupakan sebuah sistem yang sangat penting dan perlu untuk diterapkan di dalam sebuah bank syariah, mengingat manfaat yang dapat diberikan oleh sistem ini dalam membantu kelancaran kegiatan suatu bank. Selain itu, *whistleblowing* merupakan implementasi nyata dari pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang harus diterapkan oleh seluruh perusahaan termasuk bank syariah. Hal tersebut tertuang dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/ 33 /PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah Bagian Kesepuluh Laporan dan Penilaian Pelaksanaan GCG (Bank Indonesia, 2009:30).

Mengacu pada PBI Nomor 11/ 33 /PBI/2009, pimpinan bank memberikan instruksi kepada karyawannya untuk melaporkan setiap pelanggaran yang diketahui. Keberadaan peraturan tersebut dapat mempengaruhi karyawan bank syariah untuk melakukan *whistleblowing*. Semakin sering instruksi mengenai *whistleblowing* dilakukan oleh pihak yang berwenang di dalam bank, maka karyawan akan semakin terdorong untuk melakukan *whistleblowing*. Hal ini sejalan dengan pernyataan informan kelima yang mengatakan:

“Setiap karyawan diinstruksikan untuk melaporkan setiap kecurangan yang terjadi di dalam perusahaan. Instruksi itu bentuknya aturan tertulis yang disampaikan dalam bentuk surat edaran direksi. Jadi jika ada karyawan yang

mengetahui pelanggaran dan tidak melaporkannya maka hal itu termasuk dalam melanggar aturan. Saya jika dihadapkan oleh situasi mengetahui pelanggaran, maka saya akan laporkan sesuai instruksi”(wawancara tanggal 22 November 2017).

Karyawan yang tidak melaporkan pelanggaran yang diketahui termasuk dalam melanggar aturan, tetapi tidak ada hukum yang mengikat untuk tindakan tersebut. Hal ini dikarenakan kendala yang dihadapi oleh pihak bank yaitu sulit untuk menemukan karyawan yang mengetahui sebuah pelanggaran. Untuk itu, harus ada investigasi terlebih terdahulu yang menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen bank (wawancara dengan informan kelima tanggal 22 November 2017).

Terkait pernyataan dari informan kelima, informan ketujuh (wawancara tanggal 29 November 2017) juga menjelaskan bahwa *whistleblowing* sudah diatur dalam Undang-Undang. Untuk itu, tindakan melaporkan pelanggaran yang terjadi di bank harus dilakukan apabila karyawan mengetahui pelanggaran tersebut. Namun, peraturan yang disebutkan oleh kedua informan tersebut membahas *whistleblowing* secara tersirat atau tidak khusus membahas tentang *whistleblowing*.

#### d. Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan bentuk tindakan menguntungkan yang diberikan organisasi kepada anggotanya. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh seorang

karyawan, maka karyawan percaya bahwa organisasi akan membantu setiap tindakan positif yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Untuk itu dukungan organisasi dapat dikatakan sebagai faktor yang dapat meningkatkan niat karyawan melakukan tindakan *whistleblowing*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saud (2016) yang mengatakan bahwa dukungan organisasi terbukti sebagai pendorong karyawan tetap (tenaga kependidikan) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta melakukan tindakan *whistleblowing*.

Dukungan organisasi sendiri merupakan salah satu bentuk implementasi dari teori pertukaran sosial. Teori ini menjelaskan tentang hubungan timbal balik dari organisasi kepada karyawannya. Karyawan yang merasa bahwa organisasi memberikan hal-hal yang positif kepadanya, maka hal itu akan membuat karyawan merasa harus membalas dengan hal yang positif juga. Salah satunya dengan berkontribusi menjadi seorang *whistleblower*.

Bentuk dukungan bank yang diberikan kepada karyawan yang melakukan *whistleblowing* berupa perlindungan terhadap *whistleblower* maupun sosialisasi *whistleblowing* yang didalamnya terdapat himbauan untuk melakukan tindakan *whistleblowing*. Informan keempat (wawancara tanggal 9 November 2017) mengatakan bahwa bank memberikan perlindungan kepada karyawan yang melakukan *whistleblowing*, baik saat melaporkan

pelanggaran sampai pelanggaran tersebut ditangani. Seluruh hal yang berkaitan dengan tindakan pelaporan pelanggaran tersebut akan dilindungi oleh bank. Selain itu, informan pertama yang merupakan seorang manager operasional di salah satu bank syariah juga menyatakan:

“Sosialisasi tentang *whistleblowing* dapat berupa pertemuan seluruh karyawan dari beberapa cabang serta reminder berupa poster dan himbauan langsung. Sosialisasi tersebut berisikan penjelasan mengenai tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan serta ajakan kepada seluruh pihak bank yang mengetahui pelanggaran untuk melaporkannya kepada pihak yang berwenang menangani pelanggaran”(wawancara tanggal 3 November 2017)

Selanjutnya, informan ketiga (wawancara tanggal 9 November 2017) juga menjelaskan bahwa bank memberikan dukungan penuh kepada karyawannya seperti membuka koneksi untuk terhubung dengan divisi yang menangani pelanggaran di dalam bank, sehingga tidak ada perasaan sungkan maupun takut untuk melakukan tindakan pelaporan. Dukungan bank akan membuat karyawan merasa bahwa tindakannya akan dihargai, sehingga karyawan yang mengetahui pelanggaran akan terdorong untuk melakukan *whistleblowing*.

Selain membuat karyawan merasa dihargai, dukungan terhadap *whistleblowing* yang diberikan oleh bank juga akan membuat karyawan merasa dimudahkan dalam melakukan *whistleblowing*, sehingga karyawan lebih terdorong untuk melakukan *whistleblowing*. Hal ini sejalan dengan teori perilaku

terencana yang mengatakan bahwa niat seseorang dipengaruhi oleh kontrol perilaku dalam diri seseorang. Individu yang merasa bahwa perilaku yang akan dilakukan memiliki banyak dukungan dan sedikit hambatan, maka individu tersebut merasa bahwa perilaku tersebut mudah untuk dilakukan, sehingga individu itu akan melakukan perilaku tersebut dalam kesehariannya. Menurut informan ketiga (wawancara tanggal 9 November 2017), karyawan yang didukung oleh bank untuk melakukan tindakan *whistleblowing* akan merasa dimudahkan untuk melakukan *whistleblowing*, sehingga karyawan yang bersangkutan terdorong untuk melakukan *whistleblowing*.

e. Jalur Pelaporan

Jalur pelaporan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah jalur pelaporan anonim dan jalur pelaporan non anonim. Jalur pelaporan anonim merupakan jalur pelaporan dengan menyembunyikan identitas dari *whistleblower*, sedangkan jalur pelaporan non anonim menyertakan identitas *whistleblower*. Penelitian ini lebih menekankan faktor jalur pelaporan anonim sebagai faktor yang dapat mempengaruhi karyawan untuk melakukan *whistleblowing*.

Penggunaan jalur pelaporan anonim mampu memberikan efektifitas yang lebih tinggi daripada jalur pelaporan non anonim dalam meningkatkan niat *whistleblowing* karyawan bank syariah.

Hal tersebut karena melakukan tindakan *whistleblowing* melalui jalur pelaporan anonim membuat karyawan merasa aman sehingga karyawan tersebut tidak takut untuk melaporkan tindakan pelanggaran yang diketahui. Sejalan dengan hal itu, informan kelima (wawancara tanggal 22 November 2017) menjelaskan bahwa jalur pelaporan anonim dapat mendorong karyawan untuk melakukan *whistleblowing* karena pelaporan melalui jalur anonim membuat kerahasiaan identitas *whistleblower* tetap terjaga.

Selanjutnya, informan pertama juga menjelaskan bahwa pelaporan jalur anonim dapat mempengaruhi karyawan melakukan *whistleblowing*. Karyawan akan semakin terdorong untuk melaporkan pelanggaran karena merasa aman dan terlindungi (wawancara tanggal 3 November 2017). Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri (2015) yang mengatakan bahwa pelaporan jalur anonim sangat efektif untuk mendorong mahasiswa akuntansi melakukan tindakan *whistleblowing*. Namun, hal ini bertolakbelakang dengan pernyataan informan kedua yang mengatakan:

“Meskipun adanya jalur pelaporan anonim tetap tidak dapat mempengaruhi saya untuk melakukan *whistleblowing*, karena melaporkan pelanggaran itu tidak semudah yang terlihat. Ketika pelanggaran tersebut ditindak lanjuti maka divisi yang berwenang akan mencari pelapor dan dipanggil secara personal, ketika karyawan dipanggil secara personal, kemungkinan nasib karyawan itu selesai. Ya jadinya saya pribadi malas berurusan dengan yang seperti itu” (wawancara tanggal 6 November 2017).

Berdasarkan pernyataan dari informan kedua, jalur pelaporan anonim tidak selalu dapat mempengaruhi karyawan bank syariah untuk melakukan *whistleblowing*. Hal itu dapat pula disebabkan karena perbedaan kebijakan yang diterapkan di dalam bank. Meskipun identitas karyawan ketika melaporkan pelanggaran dirahasiakan, tetapi proses penindaklanjutan pelanggaran menyebabkan identitas dari pelapor diketahui dan dapat menimbulkan dampak negatif bagi *whistleblower*.

Sebaliknya, terdapat bank yang tetap menjaga kerahasiaan identitas *whistleblower* hingga pelanggaran yang dilaporkan berhasil ditangani. Selain itu, perbedaan pendapat tersebut disebabkan oleh pengalaman dari informan yang berbeda. Informan kedua memiliki pengalaman telah menyaksikan kasus pelaporan pelanggaran saat bekerja di suatu bank syariah, sehingga informan kedua mengetahui dampak yang akan muncul ketika sebuah pelanggaran dilaporkan meskipun melalui jalur anonim

2. Faktor yang Melemahkan Niat *Whistleblowing* Karyawan Bank Syariah
  - a. Komitmen Rekan Kerja

Komitmen terhadap rekan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang sangat erat kepada rekan kerja. Hubungan tersebut membuat karyawan merasa perlu melindungi rekan kerjanya. Hal ini disebabkan karena intensitas interaksi antar karyawan yang sangat tinggi dalam bekerja. Faktor komitmen terhadap rekan kerja ini

merupakan representasi dari norma subyektif dalam teori perilaku terencana. Teori ini menjelaskan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku dapat dipengaruhi oleh orang yang penting disekitarnya.

*Whistleblowing* merupakan tindakan melaporkan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan lain kepada pihak yang berwenang menangani pelanggaran. Karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut tidak menutup kemungkinan merupakan rekan kerja terdekat di dalam bank tempat *whistleblower* bekerja. Hal tersebut dapat menjadi faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk tidak melakukan *whistleblowing*. Taylor dan Curtis (2010) menjelaskan bahwa komitmen rekan kerja bertolakbelakang dengan komitmen organisasi.

Seorang karyawan yang memiliki komitmen rekan kerja yang tinggi menyebabkan karyawan tidak berniat untuk melakukan *whistleblowing* dan tetap diam akan pelanggaran yang dilakukan oleh rekan kerjanya. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari informan kedua yang mengatakan:

“Jika ada rekan saya yang melakukan pelanggaran, maka saya akan menegurnya terlebih dahulu, karena jika langsung dilaporkan maka dampaknya dapat merembet kemana-mana baik itu kepada pelaku atau rekan kerja yang lainnya. Ketika suatu masalah mencuat di dalam bank bisa sampai 85% karyawannya dapat terkena imbasnya. Intinya untuk apa dilaporkan jika bisa ditegur” (wawancara tanggal 6 November 2017).



Terkait pernyataan yang diberikan oleh informan kedua, pertimbangan berupa kesejahteraan dan kebaikan dari rekan kerja menyebabkan karyawan yang mengetahui pelanggaran tidak berniat untuk melakukan *whistleblowing*. Hal itu dapat terjadi karena ketika seorang karyawan melaporkan pelanggaran yang dilakukan oleh rekan kerjanya, maka hal itu akan menimbulkan dampak negatif seperti penurunan gaji maupun pangkat, bahkan dapat menyebabkan rekan kerja itu diberhentikan.

Selanjutnya, informan keenam (wawancara tanggal 28 November 2017) juga menjelaskan bahwa sesama karyawan tidak boleh saling menjatuhkan seperti melaporkan pelanggaran yang dilakukan rekan kerja. Menegur dan menjelaskan bahwa tindakan yang dilakukan adalah salah merupakan tindakan yang lebih tepat untuk dilakukan ketika mengetahui pelanggaran yang dilakukan oleh rekan kerja. Namun, apabila cara tersebut tidak berfungsi, maka yang harus dilakukan adalah diam dan tidak melakukan tindakan apapun. Hal itu karena pelanggaran yang dilakukan oleh rekan kerja tersebut akan terbongkar dengan sendirinya tanpa harus dilaporkan.

Berbeda dengan pernyataan dari informan kedua dan keenam, informan ketujuh (wawancara tanggal 29 November 2017) menjelaskan bahwa pelanggaran yang terjadi harus dilaporkan meskipun pelakunya adalah rekan kerja terdekat. Kesalahan di dalam perbankan tidak hanya menyangkut satu atau dua orang saja,

namun semua pihak di bank yang bersangkutan. Kerugian yang ditimbulkan pun harus ditanggung oleh semua pihak, baik pihak bank maupun pihak nasabah. Adapun dampak negatif yang diterima oleh pelaku yang merupakan rekan kerja *whistleblower* adalah konsekuensi yang harus diterima .

b. *Personal Cost of Reporting*

*Whistleblowing* merupakan tindakan positif yang dapat menimbulkan dampak negatif baik bagi karyawan yang menjadi *whistleblower* maupun bank yang bersangkutan. Dampak negatif tersebut dapat berupa risiko pembalasan yang dapat berasal dari rekan kerja maupun manajemen di bank tersebut. Pembalasan yang diterima oleh seorang *whistleblower* dapat berupa penurunan gaji, pemberhentian kerja maupun dihindari oleh rekan kerja yang lain.

Persepsi karyawan mengenai balasan yang akan didapatkan dari tindakan *whistleblowing* itulah yang dinamakan *personal cost reporting*. Semakin tinggi persepsi karyawan bank syariah tentang balasan yang akan didapatkan dari tindakan *whistleblowing*, maka akan semakin melemahkan niat karyawan yang bersangkutan untuk melakukan *whistleblowing*.

*Whistleblowing* dapat menimbulkan risiko yang sangat besar bagi seorang *whistleblower*, salah satunya yaitu dapat dikeluarkan dari bank tempat *whistleblower* itu bekerja. Informan kedua (wawancara tanggal 6 November 2017) menjelaskan bahwa ketika

seorang karyawan melaporkan sebuah pelanggaran, maka divisi yang memiliki wewenang untuk menindaklanjuti pelanggaran akan bertindak sebagai penyidik. Namun, ketika jawaban yang diberikan oleh *whistleblower* kurang masuk akal, hal itu dapat dianggap sebagai perbuatan *fraud* karena membocorkan rahasia perusahaan. Dampaknya juga akan kembali kepada *whistleblower* itu sendiri, sehingga hal tersebut menyebabkan karyawan tidak berniat untuk melakukan *whistleblowing*.

Faktor *personal cost reporting* dapat mempengaruhi niat seorang karyawan untuk melakukan *whistleblowing* sejalan dengan teori perilaku terencana dari Ajzen. Teori tersebut mengatakan bahwa niat seseorang dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yang salah satunya yaitu sikap seseorang terhadap sebuah perilaku. Individu yang memiliki keyakinan bahwa perilaku yang akan dilakukannya dapat menimbulkan dampak negatif bagi dirinya tidak akan melakukan perilaku tersebut. Begitu pula dengan karyawan yang mengetahui pelanggaran, ketika karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa tindakan *whistleblowing* akan memberikan dampak negatif bagi dirinya, maka karyawan yang bersangkutan tidak memiliki niat untuk melakukan *whistleblowing*.

Hasil penelitian ini konsekuen dengan penelitian yang Aliyah (2015) yang menjelaskan bahwa *personal cost reporting* tidak berpengaruh terhadap niat *whistleblowing* pegawai tetap di

lingkungan Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara yang meskipun memiliki kultur yang berbeda dengan perbankan syariah. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winardi (2013) yang mengatakan bahwa profesi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sudah terbiasa dengan *fraud*, sehingga mereka tidak sulit untuk memilih jalur yang dapat menghindari *personal cost*.