

## "Ewuh Pakewuh" Culture, Fraud, and the Whistleblowing System: Psychological and Cultural Perspectives Based on the Theory of Planned Behavior

### Budaya "Ewuh Pakewuh", Kecurangan, dan Sistem Whistleblowing: Perspektif Psikologi dan Budaya Berdasarkan Teori Perilaku Terencana

Irma Widayati<sup>1a</sup> Marselius Sampe Tondok<sup>2b(\*)</sup>

Magister Psikologi Sains, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya  
Surabaya

<sup>a</sup>irmawidayati3008@gmail.com

<sup>b</sup>marcelius@staff.ubaya.ac.id

Corresponding Author

marcelius@staff.ubaya.ac.id

**How to Cite:** Marselius. (2024). Budaya "Ewuh Pakewuh", Kecurangan, dan Sistem Whistleblowing: Perspektif Psikologi dan Budaya Berdasarkan Teori Perilaku Terencana doi: 10.36526/js.v3i2.4092

Received: 13-07-2024

Revised : 23-08-2024

Accepted: 03-10-2024

Keywords:

"ewuh pakewuh",

fraud,

whistleblowing,

theory planned behavior

#### Abstract

The results of the fraud survey in Indonesia in 2019 show that out of 239 cases of fraud found, 167 cases (69.9%) were related to corruption. Three conditions trigger fraud: pressure, opportunity, and rationalization. Fraud has a harmful impact, whether financial or non-financial, and therefore prevention efforts are needed such as implementing a whistleblowing system. Cultural factors significantly impact the effectiveness of such systems. This study explores the "ewuh pakewuh" culture through the lens of the theory of planned behavior (TPB). When reviewing the three determinants in the TPB, namely attitude toward the behavior, subjective norms, and perceived behavioral control, the "ewuh pakewuh" culture influences the intention of fraud behavior and the whistleblowing system. Literature studies reveal that in cultures with high "ewuh pakewuh" presence, fraud intention is high, and whistleblowing effectiveness is low. Although "ewuh pakewuh" fosters harmony and reduces conflict, courage is needed to report illegal actions for organizational sustainability. Research on "ewuh pakewuh" is more common in government settings, as it is believed to be more prevalent in government institutions than in egalitarian corporate organizations. Further research is necessary to understand this phenomenon and to evaluate how private companies in Indonesia are affected by the "ewuh pakewuh" culture and its impact on their performance.

## PENDAHULUAN

*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) cabang Indonesia pada tahun 2019 mengadakan survey untuk keduanya, setelah yang pertama pada tahun 2016. Hasil survey menunjukkan dari 239 kasus *fraud* yang di temukan, 167 kasus (69,9%) terkait kasus korupsi, 50 kasus (20,9%) terkait penyalahgunaan asset/kekayaan negara/perusahaan dan 22 kasus (9,2%) terkait laporan keuangan (ACFE, 2020). Menurut ACFE, *fraud* merupakan perilaku dengan sengaja melawan hukum dengan tujuan manipulasi atau memberikan laporan palsu pada pihak lain. Pelaku tindakan ilegal ini bisa individu dari dalam ataupun dari luar organisasi untuk mendapatkan keuntungan pribadi ataupun kelompok, yang mengakibatkan kerugian pihak lain langsung ataupun tidak langsung. Ada teori segitiga kecurangan atau *fraud triangle*, yang dikemukakan oleh Cressey pada tahun 1953. Cressey mengkategorikan tiga kondisi pemicu kecurangan di perusahaan yang menyebabkan *fraud*. Ada tiga kondisi sebagai anteseden atau pendorong terjadinya perilaku kecurangan. Ketiga anteseden tersebut yakni tekanan (*incentive/pressure*), peluang (*opportunity*), serta rasionalisasi (*rationalization*) (ACFE, 2020).

*Fraud* atau kecurangan membawa dampak negatif bagi korban *fraud* sebaliknya menguntungkan individu pelaku secara finansial maupun non-finansial. Kerugian tersebut di antaranya berupa kehancuran reputasi publik terhadap suatu organisasi. Kerugian lain dapat berupa trauma mental dan fisik berkepanjangan bagi korban *fraud* serta terjadinya kerugian keuangan, ataupun kehilangan kepercayaan pihak lain seperti pemegang saham ataupun dampak-dampak negatif lainnya (ACFE, 2020). Mengingat besarnya dampak yang merugikan baik pada individu ataupun organisasi maka diperlukan upaya-upaya untuk mencegah terjadinya *fraud*. Salah satu sistem yang di gunakan untuk pencegahan terjadinya *fraud* adalah sistem *whistleblowing* (pelaporan pelanggaran). *Whistleblowing* dapat diartikan sebagai tindakan ataupun upaya oleh anggota organisasi, baik yang masih aktif ataupun sudah tidak, untuk mengungkapkan kecurangan atau praktik ilegal, tidak etis atau tidak sah dalam suatu organisasi (Near & Miceli, 1995). Sedang orang yang mengungkapkan kecurangan atau praktik ilegal tersebut dikenal dengan istilah *whistleblower*.

Di Indonesia, aturan terkait *whistleblowing* terdapat pada Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2014. Regulasi ini tentang Perlindungan Saksi dan Korban. Regulasi lain adalah Surat Edaran Mahkamah Agung Nomor 4 Tahun 2011 mengenai perlakuan terhadap pelapor tindak pidana dan saksi pelaku yang bekerja sama. Keberadaan peraturan-peraturan tersebut menunjukkan pentingnya ada sistem *whistleblowing* di dalam setiap organisasi atau perusahaan. Selain adanya peraturan, perusahaan juga membutuhkan adanya kondisi agar sistem *whistleblowing* menjadi efektif, yang memotivasi para pegawai untuk berani melaporkan tindak kecurangan dalam perusahaan yang diketahuinya (Siregar & Surbakti, 2020).

Sebagai *whistleblower*, ada dua kriteria mendasar yang harus dipenuhi. Kriteria pertama, *whistleblower* harus melaporkan atau mengungkap informasi kepada pihak berwenang ataupun pihak lain yang seperti publik atau media massa. Pengungkapan kepada pihak yang memiliki kewenangan atau kepada publik bertujuan agar tindakan ilegal yang merugikan tersebut terungkap serta terbongkar. Kedua, *whistleblower* adalah orang "dalam" sebuah organisasi ataupun perusahaan, yang mengungkap adanya dugaan pelanggaran ataupun kejahatan yang terjadi pada tempatnya bekerja. Oleh karena sebuah skandal kejahatan biasanya dilakukan secara sistematis atau terorganisir sehingga seorang *whistleblower* terkadang menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pelaku kejahatan tersebut ataupun merupakan kelompok mafia itu sendiri. Berbagai penelitian telah dilakukan di luar negeri dan di Indonesia terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi niat untuk melakukan *whistleblowing*. Faktor-faktor tersebut termasuk faktor budaya, demografi, biaya pribadi, tanggung jawab, komitmen organisasi, *locus of control*, dan keseriusan pelanggaran (Kuncara et al., 2017).

Salah satu budaya yang dianggap masih melekat ataupun dipraktikkan pada masyarakat pada konteks budaya Jawa adalah budaya *ewuh pakewuh*. *Ewuh pakewuh* adalah perwujudan dari kaidah dasar dari kehidupan pada masyarakat Jawa. Budaya ini mencerminkan adanya perasaan tidak enak di mana seseorang dengan perasaan tersebut merasa khawatir jikalau tindakan ataupun perkataannya akan menyakiti atau membuat orang lain akan menjadi tidak nyaman ataupun tersinggung. *Ewuh pakewuh* ini tidak hanya terjadi terhadap pihak yang pandang sebagai atasan atau senior saja, tetapi juga dapat terjadi karena individu sudah mengenal dengan dekat ataupun telah memperoleh banyak kebaikan atau manfaat dari orang lain. Akibatnya, individu menjadi sulit untuk menolak atau mengabaikan permintaan dari pelaku suatu kejahatan. Perasaan *ewuh pakewuh* dimungkinkan muncul karena adanya perbedaan status seperti usia. Individu yang lebih muda pada umumnya lebih *ewuh pakewuh* terhadap orang yang lebih tua dibandingkan sebaliknya. *Ewuh pakewuh* sebagai nilai dalam masyarakat Jawa memiliki beberapa prinsip yang berhubungan sangat erat dengan aspek-aspek dalam *ewuh pakewuh*, yakni prinsip hormat serta harmoni/kerukunan (Frinaldi & Ali Embi, 2014). Budaya *ewuh pakewuh* berdasarkan konstruk psikologi memuat tiga dimensi. Dimensi pertama adalah ketaatan, yaitu ketaatan yang merupakan respon terhadap permintaan atau kebutuhan orang lain. Dimensi kedua adalah kepatuhan, yang terjadi ketika ada kesepakatan antara pemohon dan pihak yang diminta atau antara pemberi

perintah dan penerima perintah. Dimensi yang ketiga adalah rasa malu, yang terjadi ketika ketakutan mendapat penilaian negatif dari lingkungan sosial (Rahim & Mutaqqin, 2023).

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui bahwa dalam konteks psikologi dan budaya, perilaku individu dalam sebuah organisasi tidak dapat dilepaskan dari budaya di mana organisasi dan individu tersebut berada. *Ewuh pakewuh* merupakan salah satu budaya pada masyarakat Jawa yang secara teoritis dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi, dan pada akhirnya akan berdampak pada perilaku individu seperti perilaku kecurangan ataupun *whistleblowing*. Salah satu teori yang banyak digunakan untuk menjelaskan perilaku individu sebagai pilihan bebas adalah teori perilaku terencana atau *theory of planned behaviour*. Oleh karena itu, dengan menggunakan perspektif psikologi dan budaya, artikel ini bertujuan untuk mengulas bagaimana budaya *ewuh pakewuh* mempengaruhi perilaku kecurangan ataupun *whistleblowing* pada konteks perilaku organisasi dengan menggunakan *theory of planned behavior*.

## METODE

Mengingat tujuan utama penelitian ini lebih bersifat interpretatif, maka penelitian ini menggunakan metode penelitian ulasan literatur naratif (*narrative literature review*). Ulasan literatur naratif merupakan jenis ulasan literatur yang mengumpulkan, menilai, serta mensintesis penelitian-penelitian terdahulu tentang topik tertentu tanpa menggunakan metode analisis sistematis (Pautasso, 2019). Penggunaan ulasan literatur naratif pada penelitian ini adalah memberikan gambaran secara menyeluruh tentang pengetahuan yang ada terkait topik budaya *ewuh pakewuh*, *fraud* dan sistem *whistleblowing*. Dengan metode ini, selanjutnya akan diidentifikasi kesenjangan dalam penelitian yang akan memberikan konteks dan pemahaman yang lebih mendalam tentang topik tersebut. Data penelitian ini dikumpulkan secara manual dengan melakukan pencarian di Google Scholar, dengan limitasi yaitu artikel yang diterbitkan sejak tahun 2000 dan dilakukan berdasarkan kata kunci sebagai berikut: (i) *Ewuh pakewuh*; (ii) pengaruh budaya *Ewuh pakewuh*; dan (iii) dampak negatif budaya *Ewuh pakewuh*. Pencarian dilakukan di Google Scholar bukan di database penerbit jurnal tertentu karena dilandasi dua pertimbangan. Pertama, penelitian mengenai *ewuh pakewuh* belum banyak diterbitkan di jurnal internasional. Kedua, Google Scholar mampu menyajikan data literatur yang lebih luas dibanding database penerbit jurnal, sehingga dapat menyajikan wawasan ilmiah yang lebih luas mengenai suatu masalah (Delgado López-Cózar et al., 2019; Martín-Martín et al., 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Dari hasil penelusuran di Google Scholar ditemukan beberapa penelitian yang menunjukkan bagaimana dampak negatif budaya *ewuh pakewuh* di lingkungan organisasi. Hasil penelusuran tersebut diringkas dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu Terkait Budaya Ewuh Pakewuh pada Konteks Perilaku Organisasi**

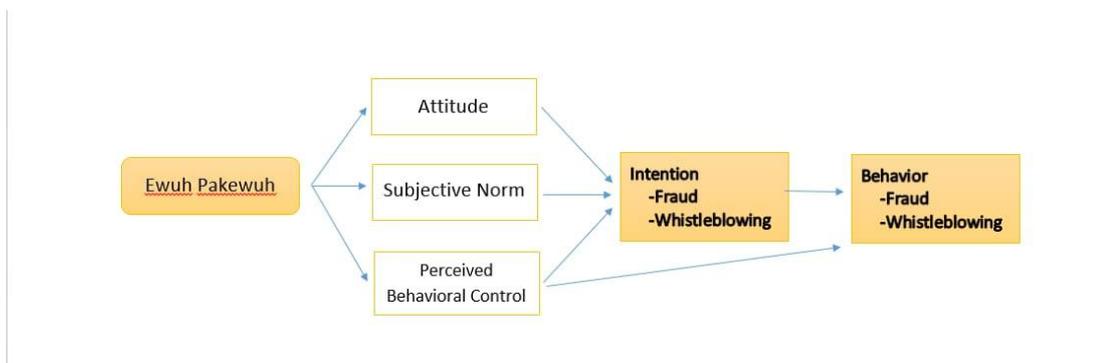
No	Peneliti	Hasil
1.	Rozai (2019)	<i>Ewuh pakewuh</i> memiliki dampak yang negatif terhadap profesionalitas pengawas internal atau inspektorat pada instansi pemerintah
2.	Fatmawati (2016)	<i>Ewuh pakewuh</i> dapat mendorong terjadinya kecenderungan kecurangan akuntansi pada instansi pemerintah

Research Article		e-ISSN: 2541-6130 p-ISSN:
3.	Frinaldi & Embi (2014)	<i>Ewuh pakewuh</i> menyebabkan terjadinya kultur “nrimo” yang menghambat kreativitas dan inovasi di instansi pemerintah
4.	Widagdo (2016)	<i>Ewuh pakewuh</i> berdampak negatif pada efektivitas audit internal di instansi pemerintah
5.	Meilina & Soedjoko (2019)	<i>Ewuh pakewuh</i> menyebabkan penurunan dimensi sportivitas, kesopanan, dan ketelitian di instansi pemerintah
6.	Sari et al. (2023)	<i>Ewuh pakewuh</i> berpengaruh negatif terhadap niat untuk melakukan <i>whistleblowing</i>
7.	Soeharjono (2011)	<i>Ewuh pakewuh</i> menyebabkan sistem pengendalian internal di instansi pemerintah menjadi tidak efektif
8.	Suyatno et al. (2017)	<i>Ewuh pakewuh</i> menghambat niat untuk melakukan <i>whistleblowing</i>
9.	Malle et al. (2019)	<i>Ewuh pakewuh</i> menghambat pengawasan internal di instansi pemerintah

### Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana budaya *ewuh pakewuh* mempengaruhi perilaku kecurangan ataupun *whistleblowing* pada konteks organisasi dengan menggunakan *theory of planned behavior* atau teori perilaku terencana. Teori yang dikembangkan oleh Icek Ajzen ini merupakan pengembangan dari teori terdahulu yakni *Theory of Reasoned Action* (TRA), sebuah teori tentang keterkaitan antara keyakinan dan perilaku. Disampaikan oleh Icek Ajzen, seorang ahli psikologi sosial bahwa TPB merupakan teori yang memberikan penjelasan teoritik tentang mekanisme psikologis timbulnya intensi berperilaku (Tondok dkk., 2012). Menurut TPB ada tiga determinan utama yaitu *attitude toward the behavior* (sikap), *subjective norm* (norma subjektif), serta *perceived behavioral control* (kontrol perilaku yang dirasakan) (Ajzen, 1991).

**Gambar 1. Skema Budaya “Ewuh Pakewuh” pada Perilaku Organisasi dari Perspektif *Theory***



**of Planned Behavior**  
 (Sumber: Dimodifikasi dari Ajzen, 1991: 182)

#### A. Sikap Terhadap Perilaku

Secara teoritik, sikap terhadap perilaku (*attitude toward behaviour*) merupakan “the degree to which a person has a favorable or unfavorable evaluation or appraisal of the behavior in question” (Ajzen, 1991). Dengan kata lain, sikap terhadap perilaku adalah mengacu pada sejauhmana seseorang memiliki penilaian atau evaluasi yang positif atau negatif terhadap suatu objek sikap tertentu (Larasati, 2020). Individu adalah makhluk rasional dan dengan rasionalitasnya individu akan memberikan penilaian atau evaluasi apakah suatu perilaku curang yang akan dilakukan ataupun *whistleblowing* memiliki konsekuensi positif ataupun negatif bagi dirinya. Individu akan melakukan kecurangan karena dari penilaiannya, perilaku tersebut dipandang akan menguntungkan dirinya secara langsung ataupun tidak langsung. Tidak hanya keuntungan secara

finansial yang akan menjadi pertimbangan individu dalam menilai suatu perilaku, tapi juga apakah dia akan mendapat penerimaan secara sosial dari rekan kerjanya yang melakukan tindakan kecurangan yang sama.

*Ewuh pakewuh* adalah kondisi di mana seseorang merasa sungkan kepada orang lain. Kesungkakan ini terjadi karena dia merasa secara personal ataupun secara sosial mengaruskan dia menghormati dan menghargai orang lain tersebut. Orang yang *ewuh pakewuh* akan mengalami perasaan sulit ataupun ragu untuk menentukan sikap ketika berinteraksi dengan orang yang dipakewuhi. Keraguan dan kesulitan tersebut terjadi karena ada perasaan khawatir dan takut akan mengganggu, merepotkan, dan lain sebagainya (Wibowo et al., 2016). Demi menghormati dan sungkan, individu saat mengetahui adanya kecurangan, ia akan lebih memilih diam agar tidak menimbulkan konflik sosial. Karena tidak ada orang lain yang mengungkapkan ataupun melaporkan, maka pelaku *fraud* merasa nyaman dengan tindakan tersebut. Kondisi ini pada akhirnya mengkondisikan bahwa tindakan untuk tidak melaporkan *fraud* ataupun tidak melakukan *whistleblowing* merupakan hal yang secara personal dan sosial adalah wajar ataupun layak dilakukan pada situasi tertentu.

*Ewuh pakewuh* dipandang seringkali bertentangan dengan nilai-nilai moral seperti kejujuran dan integritas. Konflik nilai ini dapat menyebabkan sikap ambivalen terhadap kecurangan, di mana seseorang ingin bersikap jujur namun juga merasa terdorong untuk memenuhi harapan sosialnya. Prinsip-prinsip pada *ewuh pakewuh* yaitu rukun dan hormat (Suseno, 1984) yang menekankan harmonisasi dan kesopanan akan mempengaruhi sikap individu terhadap sistem *whistleblowing*. Untuk menjadi harmoni ataupun menghindari konflik, individu cenderung akan lebih memilih diam. Dalam konteks *fraud*, individu tidak mengungkapkan adanya kecurangan yang terjadi karena individu merasa tidak nyaman ataupun tertekan apabila ada konflik. Secara teoritik, TPB adalah sebuah teori yang didasarkan pada model pembuatan keputusan yang didasarkan pada prinsip atau model hedonistik manusia. Model hedonistik mengasumsikan bahwa manusia cenderung lebih memilih untuk menjauhi risiko serta mencari dan memperoleh sesuatu yang lebih menguntungkan dirinya. Keuntungan-keuntungan tersebut seperti keuntungan finansial, penghargaan ataupun pengakuan dari orang lain. Oleh karena itu, sikap terhadap objek tertentu dalam konteks penelitian ini adalah *fraud* dan sistem *whistleblowing* akan terbentuk setelah individu memberikan penilaian ataupun pertimbangan yang akhirnya memilih bersedia menerima akibat dari pilihan yang akan dilakukan.

#### B. Norma Subyektif

Norma subjektif (*subjective norm*) dapat diartikan sebagai "the perceived social pressure to perform or not to perform the behavior" (Ajzen, 1991). Norma subyektif dipersepsi individu sebagai tekanan sosial dalam melakukan ataupun tidak melakukan suatu perilaku. Norma subyektif dapat berupa pendapat orang dekat ataupun orang yang dipandang penting (*significant others*). Pihak-pihak tersebut dipersepsi oleh individu akan mempengaruhi keputusannya dalam berperilaku dan memotivasi individu dalam memenuhi harapan orang lain. Norma subyektif didasarkan pada pendapat bahwa setiap individu ingin dinilai baik dan ingin diterima oleh orang lain di sekelilingnya. Norma ini mencerminkan pengaruh sosial yang akan mempengaruhi pemikiran, perasaan dan perilaku seseorang. Melalui interaksi, pengamatan dan informasi yang didapat, individu akan membentuk pemahaman dan keyakinan mengenai apa yang seharusnya mereka lakukan ataupun tidak lakukan sehingga ia bisa diterima oleh komunitasnya. Individu sebagai anggota yang loyal dan setia agar diakui dalam komunitasnya dan menghindari sanksi sosial dari komunitasnya (Larasati, 2022).

Prinsip perilaku *ewuh pakewuh* adalah keselarasan antara individu dan masyarakat sedemikian rupa sehingga yang individu berada di bawah tekanan sosial masyarakat akan berupaya untuk selalu mengontrol dorongan spontanitasnya agar bisa menyesuaikan diri dengan kondisi sosialnya (Suseno, 1984). Konstruk psikologis individu pada *Ewuh pakewuh* adalah taat, patuh dan malu (Rahim & Mutaqqin, 2023). Seseorang yang terikat kuat dengan budaya *ewuh pakewuh* akan merasa sulit untuk menolak permintaan untuk melakukan tindakan yang tidak jujur,

karena takut dianggap tidak sopan atau tidak menghormati orang lain. Individu merasa malu apabila dia berbeda atau tidak sesuai dengan lingkungan sekitarnya. Individu pada masyarakat dengan budaya *ewuh pakewuh* yang tinggi, cenderung untuk tidak menyatakan secara langsung apa yang dirasakannya atau yang pikirkannya. Hal ini karena malu dan khawatir tidak patuh dan taat kepada yang lebih senior baik secara usia ataupun lama kerja di organisasinya. Individu tidak menyukai apabila orang disekitarnya merasa tidak nyaman. Karena berbagai pertimbangan tersebut akan mempengaruhi perilaku curang ataupun *whistleblowing* di lingkungan itu. Salah satu faktor terjadinya kecurangan adalah peluang (*opportunity*), pada lingkungan dengan budaya *ewuh pakewuh* yang tinggi peluang untuk melakukan kecurangan akan tinggi, sebaliknya sistem *whistleblowing* akan rendah karena lingkungan organisasi yang pasif dan nrimo dengan kondisi yang ada.

### C. Kontrol Perilaku yang Dirasakan

Kontrol perilaku yang dirasakan atau dipersepsi (*perceived behavioral control*) secara singkat dapat diartikan sebagai “the perceived ease or difficulty of performing the behavior and it is assumed to reflect past experience as well as anticipated impediments and obstacles” (Ajzen, 1991). Kontrol perilaku yang dirasakan adalah perasaan individu mengenai tingkat kemudahan ataupun kesulitan yang akan dihadapi ketika dia melakukan ataupun tidak melakukan perilaku tertentu. Kontrol perilaku merupakan kendali atau kontrol yang dipersepsi oleh individu dalam berperilaku ketika individu mengevaluasi suatu kondisi eksternal tertentu. Individu mengevaluasi perilakunya berdasar lingkungan di sekitarnya. Pada lingkungan organisasi yang rukun dan harmonis maka individu akan berupaya untuk menghindari terjadinya konflik. Meskipun individu mengetahui ada tindakan yang melanggar hukum, individu cenderung akan kurang berani mengungkapkannya. Hal ini terjadi dimungkinkan karena keyakinan individu untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku tertentu, seringkali dipengaruhi oleh sejauhmana individu tersebut merasa yakin terhadap dirinya, akan kemampuan yang dimiliki untuk menampilkan atau tidak menampilkan perilaku tertentu. Perasaan keyakinan diri individu sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam menganalisis ada tidaknya sumber daya (ketersediaan) serta kesempatan yang mendukung suatu perilaku tertentu.

*Ewuh pakewuh* merupakan sikap sungkan atau rasa segan individu, yang disertai oleh sikap menjunjung tinggi rasa hormat terhadap pimpinan/atasan atau pihak yang dipandang lebih senior (Soeharjono, 2011). Sikap seperti ini akan mempengaruhi kepercayaan diri individu untuk melakukan kecurangan ataupun sistem *whistleblowing* apabila perilaku tersebut berhubungan dengan atasan atau senior. *Ewuh pakewuh* tidak hanya terjadi terhadap atasan atau terhadap senior saja, tetapi juga terjadi sebagai akibat individu sudah mengenal atau banyak menerima kebaikan dan pertolongan. Kondisi ini menyebabkan individu itu merasa sulit untuk menolak atau mengabaikan permintaan orang tersebut (Tobing, 2010). Individu yang memiliki budaya *ewuh pakewuh* yang kuat akan cenderung merasa tidak memiliki kemampuan untuk menolak permintaan yang tidak etis, bahkan jika mereka sebenarnya tidak ingin melakukannya. Hal ini akan mempengaruhi perilaku individu mengungkap kebenaran, apalagi yang melakukan kecurangan adalah atasan ataupun orang yang pernah berbuat baik kepadanya. Kontrol internal yang lemah menyebabkan pelaku kecurangan mempersepsi bahwa tindakan ataupun pilihan yang akan dilakukan merupakan sesuatu yang wajar dan layak, yang pada akhirnya merasa tindakannya tidak melanggar hukum.

## PENUTUP

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan perspektif teori perilaku terencana, dari temuan beberapa studi terdahulu ditemukan bahwa budaya *ewuh pakewuh* memiliki dampak negatif bagi kinerja suatu organisasi, terutama dalam hal kecurangan dan sistem *whistleblowing*. Budaya *ewuh pakewuh* dapat meningkatkan niat melakukan kecurangan, sebaliknya dapat

menghambat niat untuk melakukan *whistleblowing*. Selain itu, budaya *ewuh pakewuh* juga dapat menghambat inovasi dan kreativitas karena menghasilkan budaya kerja *nrimo*. Dengan demikian, diindikasikan bahwa semakin tinggi suatu organisasi terpapar budaya *ewuh pakewuh*, maka kinerja organisasi tersebut semakin rendah. Hal ini dimungkinkan karena budaya *ewuh pakewuh* menciptakan harmonisasi dan menghindari konflik sehingga kerukunan dalam organisasi selalu terjaga. Individu merasakan kenyamanan dalam organisasinya sehingga diharapkan optimal dalam bekerja. Akan tetapi individu diharapkan tetap memiliki perhatian apabila ada tindakan yang melanggar hukum dan mempunyai keberanian untuk mengungkapkan demi keberlangsungan dari organisasi tersebut.

Penelitian mengenai budaya *ewuh pakewuh* kebanyakan dilakukan dilingkungan pemerintah. Hal ini tampaknya ada semacam keyakinan apriori bahwa budaya *ewuh pakewuh* lebih mungkin muncul di lingkungan instansi pemerintah ataupun lingkungan organisasi perusahaan dianggap lebih egaliter. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu penelitian yang lebih mendalam mengenai mengapa budaya *ewuh pakewuh* lebih sering dikaitkan dengan lingkungan birokrasi pemerintahan ketimbang perusahaan swasta. Selain itu, juga perlu ada penelitian mengenai bagaimana tingkat keterpaparan perusahaan swasta yang ada di Indonesia dengan budaya *ewuh pakewuh* dan bagaimana dampaknya bagi kinerja perusahaan tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- ACFE. (2020). *Survei Fraud Indonesia 2019*. Jakarta: ACFE Indonesia Chapter.
- Ajzen, I. (1991). The Theory Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211.
- Fatmawati, R. (2016). Budaya Birokrasi *Ewuh pakewuh* dan Kecurangan Akuntansi di Pemerintahan: Persepsi Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) Inspektorat Kabupaten Sragen. *Aktual*, 2(1), 20-33.
- Frinaldi, A., & Embi, M. A. (2014). Budaya Kerja *Ewuh pakewuh* Di Kalangan Pegawai Negeri Sipil Etnik Jawa (Studi Pada Kabupaten Pasaman Barat, Provinsi Sumatera Barat). *Humanus: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Humaniora*, 13(1), 68–75.
- Kuncara W., A., Furqorina, R., & Payamta. (2017). Determinants of Internal *Whistleblowing* Intentions in Public Sector: Evidence from Indonesia. *SHS Web of Conferences*, 34, 01002. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20173401002>
- Larasati, RD. (2022). BAB II. <http://repository.iainkudus.ac>
- Malle, S. S., Alimudidin, A., & Nirwana, N. (2019). Dilema Independensi Auditor Satuan Pengawasan Internal Perguruan Tinggi: Studi Fenomenologi. *Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi*, 19(1), 111–128.
- Martín-Martín, A., Orduña-Malea, E., Harzing, A.-W., & López-Cózar, E. D. (2017). Can we use Google Scholar to identify highly-cited documents? *Journal of Informetrics*, 11(1), 152–163.
- Meilina, R., & Soedjoko, D. H. (2019). The Implication of “*Ewuh pakewuh*” Cultural in OCB Implementation of Service Employee at Pesantren Sub District of Kediri City. *Proceedings of the 1st Asian Conference on Humanities, Industry, and Technology for Society, ACHITS 2019*, 30-31 July 2019, Surabaya, Indonesia.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*, 20(3), 679-708. <https://doi.org/10.2307/258791>
- Pautasso, M. (2019). The structure and conduct of a narrative literature review. *A guide to the scientific career: Virtues, communication, research and academic writing*, 299-310.
- Rahim, F., & Mutaqqin, D. (2023). *Ewuh pakewuh* as a culture in Java society: A psychological study. *International Conference on Indigenous Psychology and Culture, 2023*, Yogyakarta

- Rozai, M. A. (2019). Perspektif independensi dan budaya Jawa "*Ewuh pakewuh*" terhadap kinerja aparat pengawas internal pemerintah (Apip) di Solo Raya. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 9(2), 98–111.
- Sari, M. M. R., Sustriani, P. N., & Suprasto, H. B. (2023). Can the Effectiveness of The *Whistleblowing* System and *Ewuh pakewuh* Culture Influence *Fraud* Disclosure. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 18 (1), 134–146.
- Soeharjono, H. I. (2011). Pengaruh Budaya Birokrasi "ewuh-pakewuh" Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Intern. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 8(3), 243-260.
- Suseno, F.M. (1984). *Etika Jawa, Sebuah Analisa Falsafi tentang Kebijakanaksanaan Hidup Jawa*. Jakarta: PT Gramedia.
- Suyatno, B., Armstrong, A. F., & Thomas, K. (2017). Barriers to *whistleblowing* intentions and reporting channel preferences. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 115.
- Tobing, D. H. (2010). Asertivitas Perokok Pasif dalam Busaya *Ewuh pakewuh*. Thesis: Program Magister Psikologi Fakultas Psikologi. <https://repository.ugm.ac.id/id/eprint/84649> Universitas Gadjah Mada.
- Tondok, M. S., Ardiansyah, F., & Ayuni (2012) Intensi kepatuhan menggunakan helm pada pengendara sepeda motor: Aplikasi teori perilaku terencana. *Jurnal Sains Psikologi*, 2(2), 96-112.
- Wibowo, S. A., Ramli, A. H., & Nukman, I. (2016). Pengaruh Kohesivitas Kelompok Dan *Ewuh pakewuh* terhadap Pemberian Teguran Atasan kepada Bawahan. *Psikoislamika: Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, 13(1), 19–28.
- Widagdo, A. K. (2016). Pengaruh Independensi dan Budaya *Ewuh pakewuh* Terhadap Efektivitas Audit Internal Pemerintah. Seminar Nasional dan The 3rd Call for Syariah Paper <https://publikasiilmiah.ums.ac.id/xmlui/handle/11617/7320>