

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. *Agency Theory*

##### 2.1.1. *Pengertian Agency Theory*

*Agency theory* merupakan sebuah kontrak dalam bentuk pendelegasian wewenang dalam pembuatan keputusan telah diberikan oleh pihak pemilik (*principal*) kepada pihak perusahaan atau organisasi (*agent*). Dalam konteks perusahaan, pemilik (pemegang saham) merupakan pihak yang memberikan mandat kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal, sedangkan manajemen (agen) bertindak sebagai pihak yang diberi amanah oleh prinsipal untuk menjalankan perusahaan Jensen dan Meckling (1976). Hubungan tersebut memberi konsekuensi, bahwa manajemen berkewajiban mempertanggungjawabkan apa yang telah diamanahkan oleh prinsipal. Scott (1997) mengatakan bahwa inti dari *agency theory* (teori keagenan) adalah pendesainan kontrak yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal dan agen dalam hal terjadi konflik kepentingan. Kemudian menurut Kholmi (2017) akuntabilitas muncul sebagai konsekuensi logis adanya hubungan antara *agent* dan *principal*. Hal tersebut dikarenakan akuntabilitas berawal untuk memenuhi permintaan atau kewajiban untuk memberikan keterangan (justifikasi) atas aktivitas yang dilakukan seseorang terhadap orang lain sebagai jawabannya (Gray, *et al.* 1997).

### **2.1.2. Agency Theory dalam Organisasi Nirlaba**

Prinsipal dan agen dalam organisasi nirlaba tidak sama dengan organisasi bisnis. Dalam organisasi nirlaba, prinsipal (pembina) mendelegasikan pengelolaan sumber daya ke manajemen (pengurus) untuk dioperasikan sesuai dengan kehendak penyumbangnya atau sesuai dengan tujuan organisasi tersebut (Alamsyah, 2002; Puyvelde *et al.*, 2012). Karakteristik nirlaba menjadikan ukuran baik tidaknya hubungan keagenan demikian kompleks dan sarat muatan etika (Alamsyah, 2002). Akuntabilitas lebih ditampakkan sebagai sebuah nilai etika fundamental dari pada nilai yang lain, dalam menjelaskan dan menjustifikasi aktivitas organisasi melalui pelaporan bagi *stakeholder* (Alamsyah, 2002).

## **2.2. Organisasi Nirlaba**

### **2.2.1. Pengertian Organisasi Nirlaba**

Organisasi nirlaba atau organisasi non profit adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik perhatian publik untuk suatu tujuan yang tidak komersil, tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter).

Menurut Sujarweni (2015), Organisasi nirlaba adalah organisasi yang dimiliki pemerintah maupun dimiliki oleh sektor swasta yang tidak bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Organisasi nirlaba meliputi; Gereja, Yayasan, Sekolah, Rumah Sakit dan Klinik Publik. Keberhasilan suatu organisasi nirlaba tidak terukur dari keuntungan secara materi, tetapi berdasarkan pencapaian pelayanan sosial.

Karakteristik organisasi nirlaba yang paling menonjol dalam menjalankan aktivitasnya adalah tidak bertujuan untuk menghasilkan laba atau keuntungan bisnis (*non profit*). Namun hal tersebut bukan berarti organisasi nirlaba tidak boleh menghasilkan keuntungan, tetapi keuntungan yang diperoleh dari aktivitas organisasi harus ditujukan untuk menutupi biaya yang timbul dari kegiatan operasional atau keuntungan yang diperoleh akan disalurkan kembali pada kegiatan utama organisasi tersebut (Widodo dan Kustiawan, 2001).

Definisi lain disampaikan oleh Setiawati (2011) yang menyebutkan bahwa organisasi nirlaba merupakan satu organisasi sosial yang didirikan oleh perorangan atau sekelompok orang yang secara sukarela memberikan pelayanan kepada masyarakat umum tanpa bertujuan untuk memperoleh keuntungan dari kegiatannya. Fokus dari visi dan misi organisasi nirlaba adalah pelayanan kepada masyarakat, seperti yayasan pendidikan, LSM, organisasi keagamaan, panti asuhan, panti werdha dan sebagainya.

Sehingga dapat kita simpulkan bahwa organisasi nirlaba adalah organisasi sosial yang didirikan oleh sekelompok orang yang bertujuan untuk kepentingan umum atau bersama tanpa bertujuan untuk memperoleh laba.

### **2.2.2. Karakteristik Organisasi Nirlaba**

Dalam ruang lingkup PSAK No 45 (2011), dikatakan bahwa sebuah organisasi nirlaba harus harus memenuhi karakteristik sebagai berikut:

- a. Sumber daya entitas berasal dari penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan

- b. Menghasilkan barang dan jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan jika suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik entitas itu.
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

Sedangkan menurut Anthony dan Young (2003), karakteristik umum sebuah organisasi nirlaba adalah sebagai berikut :

- a. Tidak bermotif mencari keuntungan
- b. Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak
- c. Ada kecenderungan berorientasi semata-mata pada pelayanan
- d. Banyak menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi
- e. Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan
- f. Dominasi profesional
- g. Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting

Dari penjelasan diatas secara umum yang dikatakan organisasi nirlaba yaitu organisasi yang tidak mempunyai motif untuk mencari keuntungan. Inilah yang membedakan organisasi nirlaba dengan organisasi bisnis lainnya. Selain perbedaan, terdapat persamaan karakteristik dengan organisasi bisnis lainnya yaitu salah

satunya merupakan bagian yang integral dari sistem perekonomian yang sama dan memanfaatkan sumber daya serupa dalam rangka mencapai tujuan.

### **2.3. Corporate Integrity System**

Menurut Sukrisno (2012), integritas mengharuskan seorang anggota untuk bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa. Pelayanan dan kepercayaan publik tidak boleh dikalahkan oleh keuntungan pribadi. Integritas dapat menerima kesalahan yang tidak disengaja dan perbedaan pendapat yang jujur, tetapi tidak dapat menerima kecurangan atau peniadaan prinsip.

Sedangkan menurut Sulaiman (2010), integritas adalah tentang keseluruhan nilai-nilai kejujuran, keseimbangan, memberi kembali, dedikasi, kredibilitas dan berbagai hal pengabdian diri pada nilai-nilai kemanusiaan dalam hidup. Aulich (2011) menyatakan masalah integritas dalam administrasi publik biasanya terkait dengan cara menangani korupsi, kesalahan serta penyalahgunaan dengan maksud untuk menciptakan budaya etis. Masalah integritas telah menjadi salah satunya masalah utama dalam organisasi layanan publik. Escaleras *et al.* (2009) menyatakan bahwa kasus korupsi di sektor publik misalnya sangat sering terjadi.

CIS adalah pedoman etika yang menyediakan kerangka kerja bagi perusahaan untuk penilaian risiko, bidang perbaikan, dan indikator umum integritas organisasi. CIS adalah alat untuk membantu organisasi untuk menilai dan mengukur kemajuan mereka dalam membuat komitmen formal dan transparan dengan etika dan integritas di tempat kerja (Said dan Omar, 2014; Said *et al.*, 2015).

5 Dimensi *Corporate Integrity* dalam menilai akuntabilitas NPO menurut Atan *et al.* adalah:

a. *Compliance* terhadap kebijakan dan peraturan

Dimensi ini mencakup undang-undang, kebijakan, peraturan, dan pedoman yang terdiri dari kerangka hukum untuk sistem etika dan integritas organisasi. Dimensi ini menilai kerangka internal yang menyediakan dasar perilaku beretika. Ini juga mencakup kepatuhan terhadap kerangka hukum eksternal di mana organisasi beroperasi. Pada dasarnya, organisasi telah menerjemahkan komitmen kepatuhan terhadap hukum ke dalam panduan nyata yang dapat diberlakukan dalam organisasi.

b. Budaya Organisasi

Dimensi ini berkaitan dengan keseluruhan budaya organisasi dan cara organisasi mempromosikan misi, visi, struktur, dan strategi. Dimensi ini mengeksplorasi sejauh mana organisasi membentuk budayanya (baik melalui peraturan tertulis maupun tidak tertulis) dan apakah budaya itu aktif mempromosikan perilaku etis. Bagian ini membahas bagaimana budaya didefinisikan (sejarah dan tradisi organisasi), siapa "Memiliki" dan membentuk budaya, bagaimana budaya itu diukur, dan sejauh mana karyawan menemukan budaya mendukung etika dan integritas

c. Kepemimpinan

Dimensi ini mencakup tanggung jawab kepemimpinan organisasi dalam membentuk, membimbing, dan mendukung inisiatif etika dan integritas organisasi. Dimensi ini memeriksa bagaimana para pemimpin dan manajer

bertanggung jawab untuk mempromosikan etika dan integritas. Kategori ini mencakup penilaian "*Tone from the Top*" organisasi di tingkat eksekutif senior dan penanggungjawab.

d. **Pelatihan dan Edukasi Etika**

Bagian ini mengeksplorasi etika dan kesadaran integritas, pelatihan dan pendidikan pengembangan keterampilan, dan integrasi pelatihan ke dalam pengembangan keseluruhan semua karyawan. Kategori ini mencakup penyediaan pelatihan dengan etika dan pengembangan keterampilan di seluruh siklus hidup anggota staf, dan sejauh mana inisiatif ini diintegrasikan ke dalam komitmen pelatihan organisasi.

e. ***Whistle Blowing***

Bagian ini mengeksplorasi bagaimana organisasi mendorong individu (baik internal maupun eksternal ke entitas) untuk berbicara dan membuat laporan tentang perilaku yang patut dipertanyakan. Kategori ini mengeksplorasi metode dan perlindungan yang ditawarkan kepada individu yang ingin membuat organisasi sadar akan kemungkinan perilaku tidak etis, pelanggaran atau tindakan ilegal apa pun. Ini mencakup pembuatan laporan rahasia dan anonim, dan sistem yang digunakan oleh organisasi untuk melindungi pelapor dari pembalasan atau retribusi.

#### **2.4. *Corporate Integrity dan Akuntansi***

Dalam konteks akuntansi, integritas adalah elemen fundamental dalam profesi akuntansi. Integritas menuntut seorang akuntan untuk berperilaku jujur, lurus dan terus terang mengenai informasi keuangan organisasi sehingga akuntansi

dapat berfungsi sebagai instrumen pendeteksi dan pencegah *fraud*. *Corporate integrity* dapat mempengaruhi tingkat pengendalian internal melalui pembentukan lingkungan pengendalian yang efektif (Wei *et al.*, 2018). Pengendalian internal adalah bagian mekanisme pengendalian yang paling penting dalam suatu organisasi untuk memastikan tingkat akuntabilitas. Peningkatan kualitas pengendalian internal dapat dilakukan melalui pembentukan lingkungan pengendalian yang efektif dengan cara memperhatikan *corporate integrity* dan juga nilai moral organisasi. Di dalam sebuah perusahaan, integritas yang dijalankan secara bersamaan dengan ketaatan terhadap nilai-nilai beretika mencerminkan seberapa jauh manajer senior/atas dapat membentuk dan mempertahankan budaya moral di dalam perusahaan (Erhard dan Jensen, 2014; Guiso *et al.*, 2015). Menurut COSO (2013), pengendalian pihak internal adalah sebuah proses yang dapat diimplementasikan oleh seluruh jajaran dewan, manajemen, dan karyawan lainnya. Maka dari itu, keseriusan pihak manajemen dalam menjalankan tanggung jawabnya menjadi salah satu prasyarat penting dalam terbentuknya integritas (Liu *et al.*, 2013). Tanpa adanya kelompok manajemen yang bersikap setia dan beretika, tidak akan ada sistem pengendalian internal yang dapat mencegah perilaku-perilaku yang mementingkan diri sendiri. Maka dari itu, keadaan moral sebuah manajemen sangat berperan penting dalam memastikan sistem pengendalian yang efektif.

*Corporate integrity* juga mempengaruhi keefektifan jalur informasi, komunikasi dan transmisi dalam sebuah organisasi. Dengan memperhatikan secara lebih pada integritas serta nilai moral, komunikasi dan jalur informasi yang lebih baik dapat didukung yang tentunya kemudian akan meningkatkan kualitas

pengendalian internal. Pada satu sisi, integritas adalah sebuah faktor yang bersifat fundamental dalam meraih proses pengiriman dan pembagian informasi yang baik (Staples dan Webster, 2008). Integritas juga dapat menyediakan para karyawan ekspektasi psikologis yang dapat diandalkan (Liu *et al.*, 2009), yang pada waktu bersamaan dapat menurunkan kemungkinan kesenjangan informasi dan risiko pada bidang moral. Di sisi lain, memiliki kode integritas dan nilai moral yang sama dapat mendukung kepercayaan antara para karyawan (Guiso *et al.*, 2015). Kepercayaan seperti itu akan meningkatkan keinginan dari karyawan untuk secara sukarela mematuhi sistem pengendalian internal yang ada dan membentuk sikap teratur akan diri sendiri dalam standar pekerjaan mereka (Wang dan Sui, 2010). Pada kondisi seperti itu, jika para karyawan menemukan masalah atau risiko dalam pengarahan mereka, mereka akan lebih bersedia untuk melaporkan kepada pihak eksekutif yang dipercaya, dan memberikan sugesti-sugesti yang benar yang dapat meningkatkan efisiensi dalam pengendalian internal.

## **2.5. Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang sinonim dengan konsep-konsep seperti yang pertanggungjawaban (*responsibility*), kemampuan memberikan jawaban (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang mempunyai ketidakbebasan (*liability*) termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya.

Akuntabilitas pada umumnya adalah istilah untuk tingkat pertanggung jawaban atas tindakan yang diambil seseorang maupun entitas terhadap sistem administrasi yang dimiliki. Menurut Mardiasmo, pengertian Akuntabilitas adalah

sebuah kewajiban melaporkan dan bertanggung jawab atas keberhasilan atau pun kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui media pertanggungjawaban yang dikerjakan secara berkala.

Pengertian akuntabilitas menurut LAN (1999) adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Menurut Rasul (2002), pengertian akuntabilitas adalah kemampuan memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan sekelompok orang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi.

Yayasan Sentosa Ibu sebagai organisasi nirlaba menganut mekanisme akuntabilitas yaitu mengadakan rapat umum setiap semester untuk mempertanggung-jawabkan pencapaian kinerja organisasi kepada pihak-pihak *stakeholder* organisasi.

Berdasarkan sejumlah definisi akuntabilitas dan konteks objek penelitian, maka definisi akuntabilitas yang akan digunakan dalam tulisan ini adalah pengendalian terhadap organisasi nirlaba pada level organisasional yang dimaksudkan untuk menjadi landasan dalam memberikan penjelasan kepada berbagai pihak baik dari internal maupun eksternal yang berkepentingan melakukan penilaian dan evaluasi terhadap tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi nirlaba tersebut (Wicaksono, 2015).

Koppel dalam penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2015), menjelaskan bahwa akuntabilitas memiliki sejumlah dimensi, di antaranya: transparansi, pertanggungjawaban, pengendalian, tanggung jawab, dan responsivitas. Lima dimensi akuntabilitas ini dapat membantu dalam pengukuran sejauh mana sebuah organisasi pada sektor publik mampu menjalankan akuntabilitasnya, yaitu:

- a. **Transparansi**, dimensi ini mencakup akses tentang informasi atas fungsi dan kinerja yang dilakukan oleh organisasi publik.
- b. **Pertanggungjawaban**, dimensi ini merujuk pada tanggung jawab individu dan/atau organisasi publik serta pemberian konsekuensi terhadap tindakan yang salah maupun penghargaan atas hasil kinerja yang baik
- c. **Pengendalian**, yang merujuk pada situasi bahwa organisasi melakukan secara tepat apa yang menjadi perintah utamanya.
- d. **Tanggung jawab**, merujuk pada kepatuhan individu atau organisasi terhadap hukum yang berlaku.
- e. **Responsivitas**, yang merujuk pada organisasi menaruh minat dan berupaya untuk memenuhi harapan substantif para pemangku kepentingan yang bentuknya berupa artikulasi permintaan dan kebutuhan.

## 2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis menggunakan satu penelitian yang memiliki gagasan yang sama sebagai acuan

penelitian replikasi untuk penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel. 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
Atan <i>et al.</i> (2016)	<i>Practices of corporate integrity and accountability of non-profit organizations in Malaysia</i>	Lima dimensi CIS (kepatuhan, kebijakan dan aturan, budaya organisasi, kepemimpinan, pelatihan dan pendidikan etika, dan <i>whistle blowing</i> ) berkontribusi signifikan untuk hasil akuntabilitas positif organisasi nirlaba

**Tabel. 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
Wicaksono (2015)	Akuntabilitas Organisasi Sektor Publik	Akuntabilitas organisasi sektor publik belum optimal karena belum sepenuhnya memberikan penjelasan atas penggunaan sumber daya publik dalam menjalankan kebijakan, program, proyek dan aktivitas rutinnnya
Said dan Omar (2014)	<i>Corporate Integrity System: Comparative Analysis of Two Giant Government Linked Companies</i>	Secara keseluruhan, kedua perusahaan mendapatkan skor lebih dari 50% yang menunjukkan kemajuan mereka menuju tingkat sistem integritas perusahaan yang lebih tinggi

**Tabel. 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil penelitian
Said <i>et al.</i> (2015)	<i>Corporate Integrity System Infrastructure: Empirical Findings from Statutory Body</i>	Objek penelitian telah memberikan bukti penerapan integritas perusahaan kearah yang sehat.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi *corporate integrity* yang digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut terbukti berkontribusi terhadap kesehatan dan akuntabilitas organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi yang diteliti dibatasi hanya pada lima dimensi utama, yaitu kepatuhan terhadap kebijakan dan aturan (*Compliances, policies and rules*), budaya organisasi (*Organizational Culture*), kepemimpinan (*Leadership*), pelatihan etika dan budaya (*Ethical training and education*), dan *whistle blowing*.

## **2.7. Pengembangan Hipotesis**

### **2.7.1. Pengaruh Kepatuhan Terhadap Kebijakan dan Aturan Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

Kepatuhan terhadap kebijakan dan aturan (KTKA) memberi manfaat kepada organisasi dengan mencegah timbulnya penyalahgunaan dana organisasi, meningkatkan efektifitas organisasi dalam bekerja serta mendeteksi kesalahan dan

penyimpangan dalam operasinya (Campbell dan Hartcher, 2009). KTKA juga telah diakui sebagai alat yang berguna dalam menjaga aset dan reputasi organisasi (Aziz, 2013). Al-Zwyalif (2015) berpendapat bahwa kepatuhan terhadap kebijakan dan aturan meningkatkan akuntabilitas, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi *stakeholder* organisasi. Dalam konteks organisasi nirlaba, kepatuhan terhadap kebijakan dan aturan mendukung pembentukan sistem untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi, sambil mendorong akuntabilitas pembuat keputusan (Bianchi, 2010). Sebaliknya, kegagalan untuk mematuhi kebijakan dan aturan dapat membahayakan organisasi dalam banyak hal sambil memaparkan risiko pada upaya memelihara akuntabilitas. Kepatuhan yang lebih tinggi selalu dikaitkan dengan harapan yang lebih tinggi dalam meningkatkan akuntabilitas dalam organisasi (Liu, 2011). Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan hipotesis berikut:

**Ha1 : Kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan berpengaruh positif terhadap akuntabilitas organisasi nirlaba**

### **2.7.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

Budaya integritas organisasi mempromosikan perilaku etis dalam konteks misi, visi, struktur, dan strategi organisasi. Dalam rangka melindungi sumber daya publik dan untuk meningkatkan hasil akuntabilitas, budaya integritas diperdebatkan untuk dapat memperkuat etika organisasi, transparansi, dan profesionalisme (Said dan Omar, 2014; Said, Alam, Abdullah dan Zulkarnain, 2016; Said, Alam dan Khalid, 2016; Said, Alam, Zulkarnain dan Abdullah, 2016). Sebaliknya, kegagalan untuk menanamkan budaya etis akan memberikan peluang untuk salah kelola,

penyalahgunaan kekuasaan, dan konflik kepentingan (Karim *et al.*, 2015). Studi sebelumnya melaporkan bahwa beberapa eksekutif perusahaan bersedia untuk meningkatkan laba dengan terlibat dalam praktik yang tidak etis (Connor, 2007; Kochan, 2006; Shaxson, 2007 dalam Atan *et al.*, 2017). Praktek semacam itu tampaknya menjadi bagian dari budaya organisasi perusahaan yang meyakinkan banyak orang untuk percaya bahwa "membengkokkan aturan" untuk keuntungan pribadi adalah tanda ketajaman bisnis (Rosli *et al.*, 2015). Ini, pada gilirannya, akan berkontribusi negatif terhadap hasil akuntabilitas organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan hipotesis berikut:

**Ha2 : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

### **2.7.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

Menurut Alam *et al.* (2019), kepemimpinan berpengaruh dalam meningkatkan akuntabilitas di organisasi sektor publik. Anggota-anggota organisasi cenderung mengadopsi nilai-nilai yang meningkatkan akuntabilitas jika pemimpin yang mempromosikan nilai moral dan memberikan visi dan misi yang jelas sehingga karakteristik pemimpin seperti kemampuan, karisma maupun etika menjadi sangat penting dalam memastikan. Schein (1985) menyebutkan bahwa integritas organisasi secara terpusat bergantung pada agensi pemimpin yang perannya adalah untuk mewujudkan komitmen organisasi dan pribadi dan mengintegrasikan nilai-nilai inti organisasi dengan kebutuhannya untuk menyelesaikan masalah adaptasi dengan lingkungannya. Teori kepemimpinan

jalur-tujuan (*path-goal*) menggambarkan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori jalur-tujuan (*path-goal*) adalah tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagi pemimpin, tantangannya adalah untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang paling memenuhi kebutuhan karyawan. Pemimpin mencoba untuk meningkatkan pencapaian bawahan dengan memberi informasi atau imbalan di dalam lingkungan kerja (Indvik dalam Northouse, 2013:131): pemimpin memberi elemen yang mereka pikir diperlukan bawahan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Pendekatan jalur tujuan menyarankan, bahwa pemimpin perlu memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan bawahan dan pekerjaan yang mereka lakukan. Teori jalur-tujuan menyediakan kerangka kerja bagi pemimpin untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai misi organisasi. Karena itu, penelitian ini mempertimbangkan hipotesis berikut:

**Ha3 : Kepemimpinan Berpengaruh Positif Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

#### **2.7.4. Pengaruh Pelatihan dan Edukasi Etika Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

Pelatihan dan edukasi etika telah diterapkan sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas dalam aktivitas keseharian organisasi (Sekerka, 2009). ETEd akan meningkatkan kesediaan pekerja untuk bertindak dengan cara yang menunjukkan tingkat integritas yang lebih tinggi, yang menghasilkan peningkatan akuntabilitas (Feldheim dan Wang, 2002). Feldheim dan Wang (2002)

mengemukakan bahwa pelatihan etis akan meningkatkan kesediaan pekerja untuk bertindak dengan cara yang menunjukkan akuntabilitas dan dengan demikian harus menghasilkan peningkatan akuntabilitas. Dengan demikian, hipotesis berikut diusulkan:

**Ha4 : Pelatihan dan Edukasi Etika Berpengaruh Positif Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba.**

**2.7.5. Pengaruh *Whistle Blowing* Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

Salah satu perhatian utama banyak organisasi adalah mengembangkan budaya organisasi yang etis yang melaluinya bertujuan untuk mengendalikan, meminimalkan, dan pada akhirnya mencoba untuk menghilangkan kesalahan dan kesalahan dari organisasi yang dapat menghambat perkembangan; dengan mengambil tindakan terhadap pelaku kesalahan dan mempromosikan pengaduan yang membantu dalam menarik perhatian manajemen terhadap kesalahan dan pelaku kesalahan (Osho dan Adekanmbi, 2018). Organisasi menekankan pada praktek *Whistle Blowing* untuk mengendalikan, meminimalkan dan menghilangkan kesalahan maupun fraud.

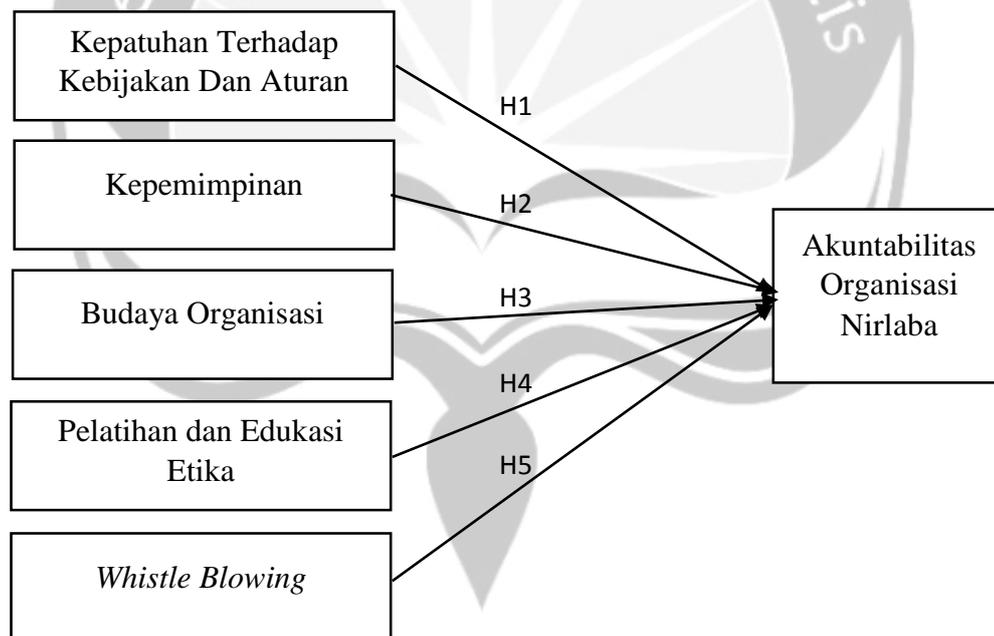
Keberadaan kebijakan *whistleblower* terkait positif dengan persepsi karyawan bahwa organisasi mereka mendorong Whistleblowing (Blenkinsopp dan Snowden, 2016). *Whistle blowing* mengeksplorasi bagaimana organisasi mendorong individu (baik internal maupun eksternal entitas) untuk berbicara dan membuat laporan tentang perilaku yang dipertanyakan, yang kemudian mempromosikan akuntabilitas dalam organisasi (Said dan Omar, 2014). Clarke (1999) menambahkan bahwa karyawan memiliki lebih banyak motivasi untuk

melaporkan penipuan di organisasi dengan adanya kebijakan *whistleblower*. Ini kemudian memberikan indikasi bahwa organisasi serius dalam mempromosikan akuntabilitas. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan hipotesis berikut:

**Ha5 : *Whistle Blowing* Berpengaruh Positif Terhadap Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

## 2.8. Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah pemahaman mengenai penelitian ini, maka dibuatlah kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**