

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota atau pegawai sipil maupun militer di Institusi militer Kota Bengkulu. Sedangkan Sampel dalam penelitian ini adalah 170 orang anggota TNI-AD yang bertugas di Korem 041/Gamas, Kodim 0401 dan Kompi Senapan B/JY kota Bengkulu. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden disetiap institusi yang menjadi tempat penelitian. Kuesioner diedarkan dari tanggal 4 Juni – 18 Juni 2014. Total kuesioner yang disebarakan dalam penelitian ini berjumlah 170 kuesioner. Dari 170 (100%) kuesioner yang disebarakan, 170 (100%) kuesioner diterima kembali. Dari 170 (100%) yang diterima, 170 (100%) dapat diolah.

Adapun profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1
Statistik Deskripsi Sampel**

Uraian	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin:		
Pria	156	91,76%
Wanita	14	8,24%
Total	170	100%
Usia:		
20-25 tahun	34	20,00%
26-30 tahun	51	30,00%
31-35 tahun	83	48,82%
>35 tahun	2	1,18%
Total	170	100%

Tingkat pendidikan		
SMA	125	69,44%
D3	18	12,59%
S1	25	16,70%
S2	2	1,27%
Total	170	100%
Masa Kerja		
< 5 tahun	35	20,69%
5-10 tahun	65	38,23%
11-15 tahun	15	8,43%
16-20 tahun	28	16,67%
> 20 tahun	27	15,98%
Total	170	100%

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel 4.1 dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja responden. Jika dilihat dari jenis kelamin responden pria lebih banyak dari wanita yaitu pria 156 orang (91,76%). Dari tingkat pendidikan, mayoritas para pegawai tamatan SMA, yaitu sebanyak 125 orang (69,44%).

Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 5-10 tahun yaitu sebanyak 65 orang (38,23%). Hal ini menunjukkan bahwa responden sudah memiliki cukup berpengalaman karena mereka telah ikut serta dalam organisasi tersebut cukup lama yaitu antara 5 sampai 10 tahun, sehingga responden telah mengetahui dengan baik untuk kondisi dan lingkungan organisasi.

4.2 Analisis Statistik Dekriptif

Data yang telah terkumpul dari kuesioner yang telah disebarkan ditabulasi dengan tujuan sebagai alat analisis data. Hasil tabulasi tersebut diolah menggunakan program SPSS versi 16.0 yang menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Statistik Responden

Variabel	N	Kisaran Teoritis	Rata-rata Teoritis	Kisaran Aktual	Rata-rata Aktual	Std. Deviasi
OCB (Y)	170	8 – 40	24	30 - 37	33,45	1,414
Gaya Kepemimpinan(X1)	170	8 – 40	24	30 – 40	33,54	2,277
Komitmen Organisasi (X2)	170	4 – 20	12	13 – 20	16,95	1,215
Akuntabilitas (X3)	170	7 – 35	21	27 – 33	29,58	1,462

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, variabel *OCB* mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 8 sampai dengan 40 dengan nilai rata-rata sebesar 24 sedangkan pada kisaran aktualnya, variabel *OCB* mempunyai bobot kisaran sesungguhnya sebesar 30 sampai dengan 37 dengan nilai rata-rata sebesar 33,45 dan standar deviasi sebesar 1,414 nilai rata-rata jawaban variabel *OCB* untuk kisaran aktualnya di atas nilai rata-rata kisaran teoritis, mengindikasikan bahwa penilaian responden terhadap aspek *OCB* dengan 4 item dari dimensi arah langsung ke organisasi dan 4 dimensi arah langsung ke individu adalah tinggi. Berdasarkan lampiran 1 menunjukkan bahwa jawaban responden untuk konstruk gaya kepemimpinan cenderung homogen.

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 8 sampai dengan 40 dengan nilai rata-rata sebesar 24 sedangkan pada kisaran aktualnya, variabel gaya kepemimpinan mempunyai bobot kisaran aktualnya sebesar 30 sampai 40 dengan nilai rata-rata sebesar 33,54 dan standar deviasi sebesar 2,277 nilai rata-rata jawaban variabel gaya kepemimpinan untuk kisaran aktualnya di atas nilai rata-rata kisaran teoritis, mengindikasikan bahwa para

responden menilai gaya kepemimpinan pada institusi mereka sudah berjalan cukup baik. Berdasarkan lampiran 1 menunjukkan bahwa jawaban responden untuk konstruk gaya kepemimpinan cenderung homogen.

Variabel komitmen organisasi mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 4 sampai dengan 20 dengan nilai rata-rata sebesar 12 sedangkan pada kisaran aktualnya, variabel komitmen organisasi mempunyai bobot kisaran aktualnya sebesar 13 sampai 20 dengan nilai rata-rata sebesar 16,95 dan standar deviasi sebesar 1,215 nilai rata-rata jawaban variabel komitmen organisasi untuk kisaran aktualnya di atas nilai rata-rata kisaran teoritis, mengindikasikan bahwa para responden menilai komitmen organisasi yang dimiliki anggota TNI-AD pada institusi mereka sudah berjalan cukup baik. Berdasarkan lampiran 1 menunjukkan bahwa jawaban responden untuk konstruk komitmen organisasi cenderung homogen.

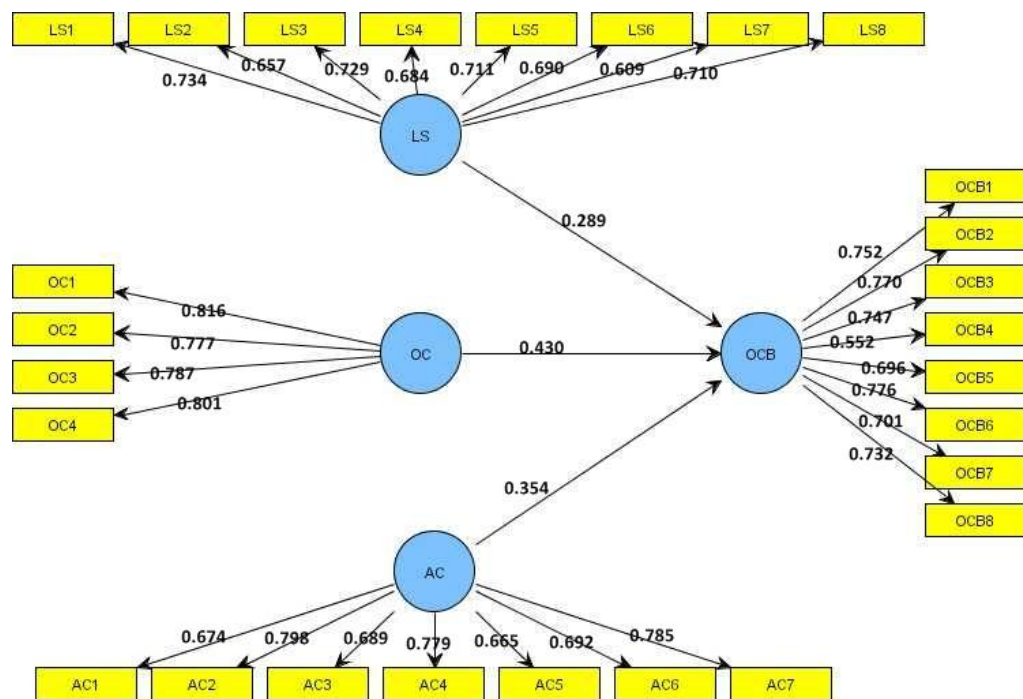
Variabel akuntabilitas mempunyai bobot kisaran teoritis sebesar 7 sampai dengan 35 dengan nilai rata-rata sebesar 21 sedangkan pada kisaran aktualnya, variabel akuntabilitas mempunyai bobot kisaran aktualnya sebesar 27 sampai 33 dengan nilai rata-rata sebesar 29,58 dan standar deviasi sebesar 1,462 nilai rata-rata jawaban variabel akuntabilitas untuk kisaran aktualnya di atas nilai rata-rata kisaran teoritis, mengindikasikan bahwa para responden menilai praktik akuntabilitas pada institusi mereka sudah berjalan cukup baik. Berdasarkan lampiran 1 menunjukkan bahwa jawaban responden untuk konstruk akuntabilitas cenderung homogen.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Evaluasi *Measurement (Outer) Model*

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut:

Gambar 4.1
Tampilan Hasil PLS Algorithm



Gambar 4.1 tampilan *output* model pengukuran, 2014

4.3.1.1 Convergent Validity

Tabel 4.3
AVE dan *communality*

	AVE	<i>Communality</i>
LS	0,6939	0,6939
OC	0,6302	0,6302
AC	0,5188	0,5188
OCB	0,5066	0,5066

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2014

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan menggunakan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Dalam penelitian ini terdapat 4 konstruk dengan jumlah indikator antara 4 sampai dengan 8 indikator dengan skala 1 sampai 5. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran yang terlihat pada gambar 4.1 dan tabel 4.3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Konstruk gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan LS1-LS8. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7, AVE 0,5 dan *communality* >0,5.
- b. Konstruk komitmen organisasi diukur dengan menggunakan OC1-OC4. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7, AVE 0,5 dan *communality* >0,5.
- c. Konstruk akuntabilitas diukur dengan menggunakan AC1-AC7. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7, AVE 0,5 dan *communality* >0,5.
- d. Konstruk *OCB* diukur dengan menggunakan OCB1-OCB8. Semua indikator memiliki faktor loading diatas 0,7, AVE 0,5 dan *communality* >0,5.

Berdasarkan hasil faktor loading diatas maka dapat disimpulkan bahwa konstruk mempunyai *convergent validity* yang baik.

4.3.1.2 Discriminate Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan untuk membuktikan apakah indikator pada suatu konstruk akan mempunyai *loading factor* terbesar pada konstruk yang dibentuknya dari pada loading factor dengan konstruk yang lain.

Dapat di lihat *cross loading* pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Cross Loading

	AC	LS	OC	OCB
AC1	0,6743	0,3902	0,3167	0,3472
AC2	0,7978	0,3793	0,3762	0,4051
AC3	0,6894	0,3404	0,3562	0,3891
AC4	0,7798	0,3216	0,3563	0,4501
AC5	0,6658	0,3561	0,3156	0,4062
AC6	0,6926	0,3701	0,3235	0,3573
AC7	0,7854	0,3807	0,3268	0,4021
LS1	0,3432	0,7342	0,4012	0,4309
LS2	0,3238	0,6570	0,4103	0,4103
LS3	0,3901	0,7292	0,4029	0,4004
LS4	0,3801	0,6842	0,3901	0,3907
LS5	0,3756	0,7113	0,3978	0,3078
LS6	0,3321	0,6904	0,4030	0,4332
LS7	0,3907	0,6093	0,4005	0,3885
LS8	0,3177	0,7106	0,3982	0,4112
OC1	0,3694	0,3309	0,8164	0,4860
OC2	0,3077	0,3408	0,7771	0,4721
OC3	0,3197	0,3122	0,7876	0,4182

OC4	0,3602	0,3224	0,8012	0,4651
OCB1	0,2750	0,3507	0,4381	0,7522
OCB2	0,5465	0,5465	0,3970	0,7704
OCB3	0,5447	0,5034	0,3759	0,7470
OCB4	0,4653	0,4122	0,2534	0,5529
OCB5	0,2980	0,3012	0,4068	0,6969
OCB6	0,4103	0,3908	0,3968	0,7765
OCB7	0,3568	0,3791	0,5595	0,7016
OCB8	0,2803	0,7560	0,4166	0,7326

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, menunjukkan nilai *cross loading* juga menunjukkan adanya *discriminate validity* yang baik oleh karena nilai korelasi indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Sebagai ilustrasi *loading factor* LS1 (indikator pertanyaan untuk gaya kepemimpinan) adalah sebesar 0,6743 yang lebih tinggi daripada *loading factor* dengan konstruk lain, yaitu LS (0,3902), OC (0,3167) dan OCB (0,3472).

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa indikator-indikator komitmen organisasi juga mempunyai nilai *loading factor* yang lebih tinggi daripada *loading factor* dengan konstruk yang lain. Hal serupa juga tampak pada indikator akuntabilitas. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain.

4.3.1.3 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari blok

indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dari Smart PLS:

Tabel 4.5
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Construct	Composite Reliability	Cronbach Alpha
LS	0,9188	0,9675
OC	0,8363	0,7071
AC	0,8429	0,7659
OCB	0,8769	0,8354

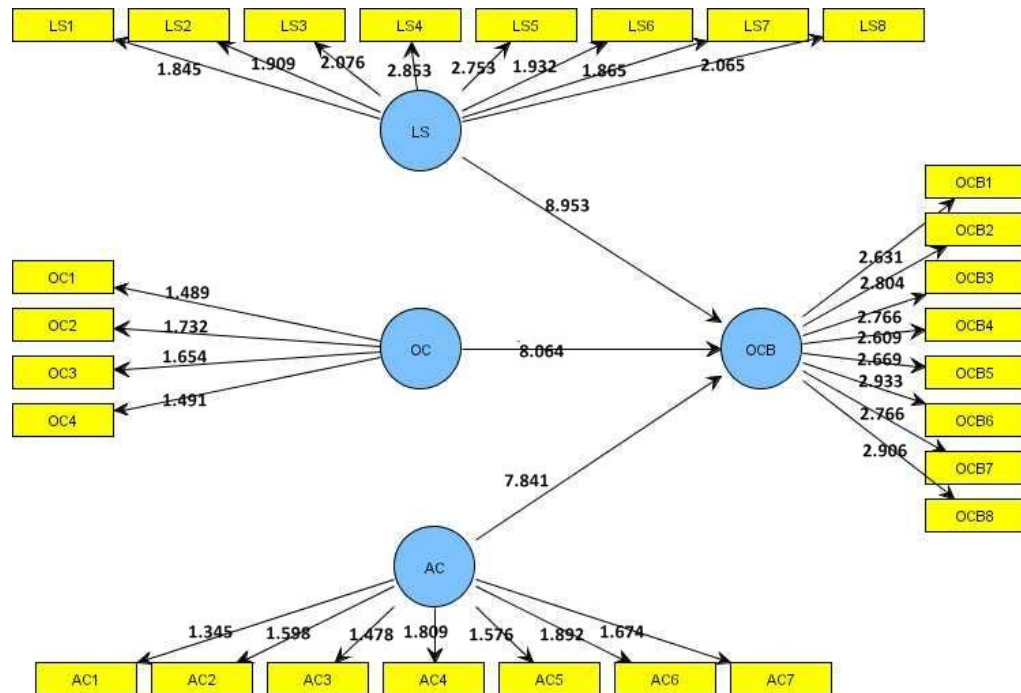
Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2014

Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Dari hasil output SmartPLS di atas semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan *cronbach's alpha* di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

4.3.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel dependen dan nilai koefisien *path* untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai *t-statistic* setiap *path*. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.2

Tampilan Hasil PLS *Boothstrapping*

Gambar 4.2 tampilan output model struktural, 2014

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai *t-statistic* antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel *Path Coefficient* pada *output* SmartPLS dibawah ini:

Tabel 4.6
Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
LS -> OCB	0.289	0.324	0.106	2.729
OC -> OCB	0.430	0.419	0.117	3.754
AC -> OCB	0.354	0.370	0.150	2.351

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2014

4.3.3 Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis H1

Dari tabel 4.6 di atas dapat dilihat nilai *original sample estimate LS* adalah sebesar 0,289 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2,726 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,962. Nilai *original sample estimate* positif mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama diterima**.

2. Pengujian Hipotesis H2

Pengujian kedua dilakukan untuk melihat apakah komitmen organisasi (*OC*) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.6 di atas, *OCB* memperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,4305 dengan nilai t-statistik 3,754 > 1,962 yang berarti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan tingkat signifikansi diatas 5% (signifikan). Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 diterima**.

3. Pengujian Hipotesis H3

Pengujian hipotesis ketiga ditujukan untuk melihat pengaruh akuntabilitas (*AC*) terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Berdasarkan hasil pengujian *AC* memperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,354 dengan nilai t-statistik 2,351 > 1,962 t-tabel yang berarti variabel akuntabilitas berpengaruh positif sebesar 23,51% terhadap *organizational*

citizenship behavior dengan signifikansi dibawah 5% (signifikan). Dari hasil regresi hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga (H3) diterima.**

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa *gaya kepemimpinan* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* yang dikembangkan dari hasil penelitian Barbuta dan Schol (1999) yang menemukan bahwa yang dapat mempengaruhi OCB adalah perilaku kepemimpinan, dengan korelasi yang sangat kuat.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Organ dan Padsakoff (2006) yang mengemukakan bahwa adanya dukungan dari atasan juga turut mempengaruhi OCB. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin dapat memunculkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, serta mempunyai keinginan untuk membantu rekan sekerjanya dan akan lebih kooperatif.

4.4.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Komponen utama dari kinerja karyawan untuk orientasi sistem

organisasi terdiri dari *OCB*, penekanan identifikasi karyawan, loyalitas, komitmen dan memiliki *reward* individu yang terhubung dengan kinerja organisasi, hasil ini sesuai dengan penelitian Podsakoff et al (2009) yang menyatakan bahwa *OCB* sangat penting dalam mendukung kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Ricketta dan Landerrer (2002) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja dalam hal ini *OCB*. Individu yang mempunyai komitmen organisasi afektif yang tinggi akan memiliki niat untuk membalas (*reciprocate*) untuk organisasi melalui melibatkan diri dalam *OCB* (Cropanzano et al., 2003).

Lingkungan kerja yang menyuburkan komitmen organisasi akan berkontribusi dengan peningkatan kualitas kerja. Cara anggota TNI melihat lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja dan lingkungan kerja juga memainkan peran kunci dalam mengembangkan sikap dan perilaku pekerjaan. Menyadari akan pentingnya komitmen organisasi, pemerintah di tahun 2011 mulai memberikan remunerasi yang berupa tunjangan jabatan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota TNI, sehingga diharapkan komitmen organisasi semakin tinggi.

4.4.3 Pengaruh Akuntabilitas terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan adanya pengaruh signifikan akuntabilitas terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya akuntabilitas juga melibatkan harapan atau asumsi bahwa individu akan berperilaku dengan cara tertentu. Jelas bahwa perilaku karyawan mempunyai hubungan dengan

akuntabilitas. Kepercayaan dan akuntabilitas tertanam dalam konteks sosial yang berhubungan dengan variabel sosial-psikologis dalam konteks organisasi baik formal maupun informal (Ammeter et al 2004 dalam Hall, et al 2004), dan untuk menciptakan efektifitas organisasi yang berdampak pada peningkatan produktifitas, perlu menciptakan suasana kerja yang memberi peluang munculnya perilaku *OCB* dikalangan pegawai. Di instansi militer, tuntutan akuntabilitas internal sangat tinggi. Akuntabilitas internal ini diduga dapat menjadi pemicu anggota berperilaku *OCB*.

Menurut Budiyanto (2013) untuk menciptakan efektifitas organisasi yang berdampak pada peningkatan produktifitas, perlu menciptakan suasana kerja yang memberi peluang munculnya perilaku *OCB* dikalangan pegawai. Di instansi militer, tuntutan akuntabilitas internal sangat tinggi. Akuntabilitas internal ini diduga dapat menjadi pemicu anggota berperilaku *OCB*. Dari sisi akuntabilitas eksternal, dunia militer tidak lagi eksklusif dan tertutup seperti pada era orde baru. Publik menyaksikan dan turut mengawasi kinerja TNI dalam menjalankan tugasnya. Oleh sebab itu, kesadaran anggota TNI akan akuntabilitas eksternal yang harus dipenuhi akan mampu meningkatkan semangat untuk berperilaku *OCB*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (*leadership style*), komitmen organisasi (*organization commitment*) dan akuntabilitas (*accountability*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini menggunakan sampel 170 responden, yang merupakan anggota dan pegawai sipil dan militer di Korem 041/Gamas, Kodim 0401 dan Kompi senapan B kota Bengkulu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. *Gaya kepemimpinan (leadership style)* berpengaruh terhadap *OCB*. Dimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai/bawahan bersikap *OCB* yang lebih besar.
2. *Komitmen organisasi* berpengaruh terhadap *OCB*. Dimana seorang pegawai/bawahan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi tersebut, mempunyai kepercayaan dan perasaan yang baik terhadap organisasinya dan memiliki keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, serta bermaksud untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan lebih memunculkan *OCB*.
3. *Akuntabilitas* berpengaruh terhadap *OCB*. Dimana gaya praktik akuntabilitas dalam organisasi dan sikap akuntabilitas internal pegawai

atau anggota TNI-AD dapat meningkatkan atau mendorong seorang pegawai memiliki sikap *OCB* yang lebih besar.

5.2 Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan akuntabilitas terhadap *OCB* di beberapa satuan institusi militer di kota Bengkulu. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Institusi militer (TNI-AD) kota Bengkulu untuk dapat mempertahankan gaya kepemimpinan yang telah ada, dan komitmen organisasi serta akuntabilitas dari anggota maupun pemimpin yang sudah baik dapat dipertahankan sehingga perilaku *OCB* pada institusi tersebut dapat lebih meningkat lagi, selain itu berdasarkan frekuensi jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan pada pernyataan “Saya merasa bahwa saya bekerja untuk alasan yang lebih besar dari sekedar uang untuk hidup” sebanyak 84,70% responden memilih jawaban pada skala 4 (setuju), hal tersebut menunjukkan bahwa responden yang memiliki komitmen yang cukup tinggi terhadap organisasi dan perilaku *OCB* yang cukup tinggi dengan didorong dari gaya kepemimpinan pimpinan institusi mereka. Hasil penelitian ini dapat menambah referensi untuk penelitian mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, akuntabilitas dan *Organizational Citizenship Behavior*.

5.3 Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian ini sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan

dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi dalam penelitian selanjutnya, antara lain:

1. Beberapa satuan unit institusi militer dalam penelitian ini tidak dijadikan sampel dikarenakan tidak di izinkan untuk melakukan penelitian, sehingga hasil penelitian ini tidak menyeluruh untuk seluruh satuan institusi.
2. Model penelitian hanya menguji pengaruh variabel/konstruk secara linear, sehingga hasil masih memungkinkan untuk melakukan penelitian dengan menguji hubungan antar variabel dan menggambarkan pengaruh secara keseluruhan.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian di semua unit satuan institusi militer sehingga hasil penelitian lebih menyeluruh.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberi gambaran yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R.2011.*Performance Measurement and Accountability in Indonesian Local Governmen*. Desertasi Curtin University.
- Ariani, D.W.2011. Hubungan antara Perilaku Kewarganegaraan Organisasional dan Kinerja Tugas. *Jurnal manajemen teori dan terapan*, tahun 4 No1.
- Bolino, M.C. Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. 2002. Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review* 27: 505-522.
- Bovens, M. 2007. New Forms of Accountability and EU-governance. *Comparative Europeanpolitics* 5: 104-120.
- Budiyanto.2013. Pengembangan Organisasi Sektor Publik (Pemerintah) dengan Pendekatan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Orasi Ilmiah Dies Natalis ke 41 STIESA.
- Camilleri, E. dan Heijden, B.V. 2007.Organizational Comitment, Public Service Motivation and Performance Within The Public Sector. *Public Performance and Managerial Review* Vol 31 No 2.
- Chen, C.Y., dan Yang, C.F. (2012). The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A multi Sample Analysis. *J bus ethics* 105: 107-114.
- Cooper, D. R. dan Schindler, P. S. 2011. *Business Research Methods*. Edisi 11. New York. NY: McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology* 88: 160–1690.
- Cutt, Jacobs. dan Murray, V. 2000. *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*. London : Routledge.
- Fry, L.W., Vitucci, S. dan Cedillo, M. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory Measurement, and Establishing a Baseline. *The Leadership Quartely* 16:835-862.
- Fry, L.W., Hannah, S.T. Noel, M. dan Walumbwa, F.O.2011. Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The leadership Quarterly* 22:259-270.

- Gadot, Eran Vigoda. 2005. Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance. *Personnel Review* Vol36 No.5.
- Hall, A.T., Blass, F.R., Ferris, G.R., dan Massengale, R. 2004. Leader Reputation and Accountability in Organizations: Implications For Disfunctional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly* 15:515-536.
- Hartati, Karina. 2008. *Pandangan Publik Terhadap Akuntabilitas Pemerintah Daerah Di Provinsi Jawa Tengah*. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hartono, J. 2011. *Pedoman Survei Kuesioner*. BPFE, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hartono, J. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Model Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. UPP STIM YKPN.
- Indrianto, N dan Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFEB-UGM
- Jogiyanto, 2007. *Sistem Informasi Keperilakuan*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Jogiyanto, H.M. dan Abdillah, W. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS (partial least square) untuk penelitian empiris*. Yogyakarta: BPFEB-YOGYAKARTA
- Lembaga Administrasi Negara,. 2010. *Naskah Akademik Sistem Akuntabilitas Nasional*.
- Lok, Peter dan Crawford, John. (2004), "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *The Journal of Management Development* (23) : 321-337
- Lolina Lalolo, Krina P, *Indikator dan Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi*. Sekretariat Good Publik Governance, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Jakarta, 2003
- Mahmudah, Hadi. dan Mapuasari, Supeni. (2013). *Komitmen Organisasi, Akuntabilitas dan Organization Citizenship Behavior Institusi Militer Di Indonesia*. Simposium Nasional Akuntansi XVI Manado, 25-28 September 2013.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Rineka Cipta

- Mardiasmo. "Otonomi Daerah sebagai upaya memperkuat Perekonomian Daerah", *Jurnal Ekonomi Rakyat* Th I No. 4, Juni 2002
- McLeod, Jr.R. dan Schell, G.P. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Salemba empat.
- Moynihan, D.P. dan Pandey, S.K. 2007. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation". *Public Administration Review* Vol 67 No.1.
- Muchiri, M. Kibaara (2002), "The Effects of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment", *Gajah Mada International Journal of Business*, May Vol.4. No.22. pp. 265-293
- Ng, T.W.H. dan Feldman, D.C. 2011. Affective Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Linear and Non-linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of vocational behavior*: 528-537.
- Peterson, R.A. 2000. *Constructing Effective Questionnaires*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Podsakoff, N.P, Blume, B.D, Whiting, S.W, dan Podsakoff, P.M. 2009. Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviours: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Rayner, J. Lawton, A. dan Williams, H. M. 2012. Organizational Citizenship Behavior and Public Service Ethos: Whither the Organization?. *J Bus Ethics* 106: 117-130.
- Rickett, M. dan Landerer, A. 2002. Organizational Commitment, Accountability and Work Behavior: A Correlation Study. *Social Behavior and Personality* 30 (7): 653-660.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, Jilid 1, Edisi 12*, Kelompok GRAMEDIA, Jakarta.
- Rus, D., Knippenberg, D., Wisse, B. 2011. Leader Power and Self Serving Behavior: The Moderating Role of Accountability. *The Leadership Quarterly* 23: 13-26.
- Sekaran, U .2003. *Research method for business: A skill building approach, 4th edition*. John Wiley & Sons: New York.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat.

- Setiawan, I.A.dan Gozali 2006. *Akuntansi Keperilakuan: Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sinclair, Amanda. 1995. The Chameleon of Accountability : Forms and Discourses. *Accounting, Organization, and Society*, vol. 20 no.2/3. Pp 219-237
- Werther, W.B. dan Davis, Keith (1992), *Human Resources and Personnel Management. Fourth Edition*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Williams, Guy L.J dan Anderson.1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role-Behaviors. *Journal of Management* 17:601.

Lampiran

KUESIONER

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :

Nama Kantor :

Jabatan :

Jenis Kelamin :

Laki-laki

Perempuan

Pendidikan Terakhir :

D3

Lain-lain

S1

S2

Lama Bekerja :

<1 Tahun

>5 Tahun

5 Tahun

Jurusan Terakhir :

Akuntansi

Manajemen

Hukum

Lain-lain

DAFTAR PERNYATAAN

Mohon Bapak/Ibu memberikan tanda *check list* () pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat dari Bapak/Ibu.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

1. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa bahwa saya bekerja untuk alasan yang lebih besar dari sekedar uang untuk hidup					
2	Saya mengagumi pimpinan/atasan saya					
3	Atasan saya memberi saya kesempatan untuk mencapai suatu tugas dengan cara saya sendiri					
4	Atasan saya memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai					
5	Atasan saya menjelaskan misi Instansi secara menarik					
6	Atasan saya jarang menunjukkan ketidakpastian					
7	Atasan saya bertindak dengan cara yang menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin					
8	Atasan saya menghargai dan memuji bawahan yang kinerjanya bagus					

2. Komitmen Organisasi (*Commitment Organization*)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja					
2	Saya senang hati menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
3	Saya mempromosikan organisasi ini ke teman-teman					
4	Masalah organisasi saya seperti masalah saya sendiri					

3. Akuntabilitas (*Accountability*)

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya bekerja dengan cukup terbuka terhadap publik					
2	Pihak di luar organisasi saya jarang menyadari apakah saya telah bekerja dengan baik atau buruk					
3	Jika saya bekerja dengan baik, maka tindakan saya tersebut dapat mempengaruhi reputasi organisasi saya di lingkungan saya					
4	Saya bertanggungjawab terhadap apa yang difikirkan orang tentang organisasi saya di lingkungan saya					
5	Setiap pegawai harus menjaga akuntabilitas dari hasil aktivitas yang dilakukan					
6	Atasan saya secara periodik meriview hasil kerja saya					
7	Kecurangan insentif (penghargaan, kompensasi) telah dicegah dengan adanya informasi kinerja					

4. *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

No.	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya pernah dengan senang hati membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan					
2	Saya bersedia untuk bekerja lembur untuk membantu rekan kerja saya menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur					
3	Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat waktu.					
4	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggung jawab					
5	Saya berani mengambil resiko untuk bertanggung jawab dan melaksanakan hasil keputusan rapat bersama					
6	Saya terlibat dalam fungsi – fungsi organisasi					
7	Saya rutin mengikuti kegiatan – kegiatan yang diadakan organisasi tempat saya bekerja					
8	Saya tertarik untuk mencari informasi – informasi penting yang dapat bermanfaat bagi organisasi saya ini					

Terima Kasih ☺

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
LS	170	30	40	33.54	2.277
OC	170	13	20	16.95	1.215
AC	170	27	33	29.58	1.462
OCB	170	30	37	33.45	1.414
Valid N (listwise)	170				

Frekuensi Jawaban Responden

[DataSet1]

Statistics

		LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6	LS7	LS8
N	Valid	170	170	170	170	170	170	170	170
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabel : Frekuensi Gaya Kepemimpinan

LS1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	2.4	2.4	2.4
	4	101	59.4	59.4	61.8
	5	65	38.2	38.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	110	64.7	64.7	64.7
	5	60	35.3	35.3	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	79	46.5	46.5	46.5
	4	55	32.4	32.4	78.8
	5	36	21.2	21.2	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	32	18.8	18.8	18.8
	4	99	58.2	58.2	77.1
	5	39	22.9	22.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	6.5	6.5	6.5
	4	112	65.9	65.9	72.4
	5	47	27.6	27.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	125	73.5	73.5	73.5
	5	45	26.5	26.5	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.6	.6	.6
	4	117	68.8	68.8	69.4
	5	52	30.6	30.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

LS8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	120	70.6	70.6	70.6
	5	50	29.4	29.4	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Statistics

		OC1	OC2	OC3	OC4
N	Valid	170	170	170	170
	Missing	0	0	0	0

Tabel : Frekuensi Komitmen Organisasi

OC1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	128	75.3	75.3	75.3
	5	42	24.7	24.7	100.0
Total		170	100.0	100.0	

OC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	123	72.4	72.4	72.4
	5	47	27.6	27.6	100.0
Total		170	100.0	100.0	

OC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	2.9	2.9	2.9
	4	118	69.4	69.4	72.4
	5	47	27.6	27.6	100.0
Total		170	100.0	100.0	

OC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	2.9	2.9	2.9
	4	124	72.9	72.9	75.9
	5	41	24.1	24.1	100.0
Total		170	100.0	100.0	

Statistics

		AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7
N	Valid	170	170	170	170	170	170	170
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Tabel : Frekuensi Akuntabilitas**AC1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	2.9	2.9	2.9
	4	126	74.1	74.1	77.1
	5	39	22.9	22.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

AC2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	6.5	6.5	6.5
	4	108	63.5	63.5	70.0
	5	51	30.0	30.0	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

AC3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	101	59.4	59.4	59.4
	5	69	40.6	40.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

AC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	124	72.9	72.9	72.9
	5	46	27.1	27.1	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

AC5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	127	74.7	74.7	74.7
	5	43	25.3	25.3	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

AC6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	128	75.3	75.3	75.3
	5	42	24.7	24.7	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

AC7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	10.6	10.6	10.6
	4	137	80.6	80.6	91.2
	5	15	8.8	8.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Statistics

		OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8
N	Valid	170	170	170	170	170	170	170	170
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabel : Frekuensi OCB**OCB1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	5.3	5.3	5.3
	4	144	84.7	84.7	90.0
	5	17	10.0	10.0	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	14.7	14.7	14.7
	4	142	83.5	83.5	98.2
	5	3	1.8	1.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	113	66.5	66.5	66.5
	5	57	33.5	33.5	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	113	66.5	66.5	66.5
	5	57	33.5	33.5	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	115	67.6	67.6	67.6
	5	55	32.4	32.4	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	1.8	1.8	1.8
	4	111	65.3	65.3	67.1
	5	56	32.9	32.9	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	119	70.0	70.0	70.0
	5	51	30.0	30.0	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

OCB8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	14.7	14.7	14.7
	4	132	77.6	77.6	92.4
	5	13	7.6	7.6	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Lampiran

Path Coefficients (Mean, STDEV, t-Value)

	Original sample estimate	Mean of subsamples	Standard deviation	t-Statistic
LS -> OCB	0.289	0.324	0.106	2.729
OC -> OCB	0.430	0.419	0.117	3.754
AC -> OCB	0.354	0.370	0.150	2.351

Overview

Construct	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach Alpha	Communality	Redudancy
AC	0,5188	0,8429	0,1762	0,7659	0,5188	0,0897
LS	0,6939	0,9188	0,4392	0,9675	0,6939	0,1241
OC	0,6302	0,8363	0,3560	0,7071	0,6302	0,0976
OCB	0,5066	0,8769		0,8354	0,5066	

Cross Loadings

	AC	LS	OC	OCB
AC1	0,6743	0,3902	0,3167	0,3472
AC2	0,7978	0,3793	0,3762	0,4051
AC3	0,6894	0,3404	0,3562	0,3891
AC4	0,7798	0,3216	0,3563	0,4501
AC5	0,6658	0,3561	0,3156	0,4062
AC6	0,6926	0,3701	0,3235	0,3573
AC7	0,7854	0,3807	0,3268	0,4021
LS1	0,3432	0,7342	0,4012	0,4309
LS2	0,3238	0,6570	0,4103	0,4103
LS3	0,3901	0,7292	0,4029	0,4004
LS4	0,3801	0,6842	0,3901	0,3907
LS5	0,3756	0,7113	0,3978	0,3078
LS6	0,3321	0,6904	0,4030	0,4332
LS7	0,3907	0,6093	0,4005	0,3885
LS8	0,3177	0,7106	0,3982	0,4112
OC1	0,3694	0,3309	0,8164	0,4860
OC2	0,3077	0,3408	0,7771	0,4721
OC3	0,3197	0,3122	0,7876	0,4182
OC4	0,3602	0,3224	0,8012	0,4651
OCB1	0,2750	0,3507	0,4381	0,7522
OCB2	0,5465	0,5465	0,3970	0,7704
OCB3	0,5447	0,5034	0,3759	0,7470
OCB4	0,4653	0,4122	0,2534	0,5529
OCB5	0,2980	0,3012	0,4068	0,6969
OCB6	0,4103	0,3908	0,3968	0,7765
OCB7	0,3568	0,3791	0,5595	0,7016
OCB8	0,2803	0,7560	0,4166	0,7326