

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN AKUNTABILITAS
TERHADAP *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DI INSTITUSI MILITER (TNI-AD) KOTA BENGKULU**



SKRIPSI

OLEH :

**EKA SEPRIANI
C1C010063**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU**

2014

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN AKUNTABILITAS
TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR
DI INSTITUSI MILITER (TNI-AD) KOTA BENGKULU**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada
Universitas Bengkulu
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Ekonomi**

OLEH:

EKA SEPRIANI

C1C010063

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU**

2014

Skripsi Oleh Eka Sepriani

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Bengkulu, 01 Juli 2014

Pembimbing,



Nila Aprila, SE., M.Si., Ak, CA

NIP. 19750415 200112 2 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Fadli, SE., M.Si., Ak, CA

NIP. 19730203 199802 1 001

Skripsi Oleh Eka Sepriani ini
Telah dipertahankan didepan dewan penguji pada

Hari, Jum'at, 04 Juli 2014

Bengkulu, 04 Juli 2014

Dewan Penguji:

Ketua,

Anggota I,

Nila Aprila, SE., M.Si., Ak, CA
NIP. 19750415 200112 2 001

Dr. Husaini, SE., M.Si., Ak
NIP. 19710403 199702 1 001

Anggota II,

Anggota III,

Eddy Suranta SE., M.Si., Ak, CA
NIP. 19721207 199802 1 001

Madani Hatta, SE., M.Si., Ak, CA
NIP. 19820820 200604 1 014

Mengetahui,

a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Wakil Dekan Bidang Akademik

Dr. Fahrudin JS Pareke, SE., M.Si.
NIP. 19710914 199903 1 004

MOTTO

“..cukuplah Allah menjadi penolong kami, dan Allah adalah sebaik-baik pelindung”

(QS. Ali Imran: 173)

“Hidup yang sebenarnya adalah ketika kita bisa bermanfaat bagi orang lain”

(Eka Sepriani)

Persembahan

Skripsi ini kupersembahkan kepada:

- *Allah SWT yang telah memberikan rahmat, ridho, karunia dan kemudahan dalam menyelesaikan pembuatan skripsi ini*
- *Orang tua dan saudaraku tercinta, yang tidak bosan-bosannya memberikan do'a, nasehat dan motivasi dalam menjalankan aktifitas kehidupanku*
- *Untuk semua orang yang telah berbuat baik kepadaku, semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah mereka berikan*
- *Asmamerku Universitas Bengkulu*

Ucapan Terima Kasih

Dalam membuat skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan serta sumbangan pikiran dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

- ❖ Orang tua tercinta, Ibunda (Karsilawati) dan Ayahanda (Jum'atul Bahri) terima kasih banyak atas do'a dan dukungannya yang telah diberikan selama ini.
- ❖ Ibu Nila Aprila, SE., M.Si., Ak, CA selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus dosen pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
- ❖ Bapak Dr. Husaini, SE., M.Si., Ak, Bapak Eddy Suranta, SE., M.Si., Ak, CA, Ibu Fenny Marietza., SE., M.Si., Ak., CA dan Bapak Madani Hatta, SE., M.Si., Ak, CA selaku dosen penguji seminar yang telah banyak memberikan masukan untuk skripsi yang saya tulis.
- ❖ Bapak Dr. Fadli., SE., M.Si., Ak., CA selaku ketua jurusan akuntansi.
- ❖ Ibu Lismawati, SE., M.Si., Ak., CA selaku sekretaris jurusan akuntansi
- ❖ Seluruh dosen pengajar di jurusan akuntansi yang telah membagikan ilmu yang dimiliki.
- ❖ Bapak Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D selaku dekan fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- ❖ Saudara-saudaraku tersayang Inga (Hendrawati, S.Pd), Dodo (Devika Ariyanti), Ayuk (Eva Halia), Abang (Robinson), Ayuk Mesi dan Kak Hardian Firdaus, S.Pd.I terimakasih atas bantuan dan semangat yang kalian berikan sehingga skripsi ini dapat selesai ditulis.
- ❖ Sahabat-sahabatku Rahayu Anggraini, Juliana Nainggolan, Melfariza Sefriyana, SE., Indah Ayu Damayanti SE., Luzy Okta Dila SE., dan Iqra Kulmala yang telah memberikan banyak dukungan dan bantuan dalam

penulisan skripsi ini, serta telah menemani hari-hariku selama 4 tahun terakhir ini, maaf banyak merepotkan hehe.

- ❖ Untuk Nadia, Tata (Tatiek Anggraini), Dwi, Mbak Ria, Anin, Nurcahya, Oki, Rangga, Rizki yang sama-sama berjuang dan saling menyemangati untuk menyelesaikan skripsi, semoga kita semua sukses.
- ❖ Teman-teman Akuntansi angkatan 2010, Akunt Enjoy (Vicki, Ricky, Selvi dkk) dan Akunt B (Citra Permata Yuri, Dewita Arinda dan Dindy Permata Sari) yang sama-sama berjuang dan semoga kita menjadi orang yang sukses.
- ❖ Untuk sahabat-sahabatku “ACER” Amalya Barokah, Citra Sari Dewi dan Rini Novita Sari terimakasih untuk persahabatan yang telah terjalian sejak SMA semoga akan tetap bertahan dan juga terimakasih atas dukungannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
- ❖ Teman-teman pengurus BEM FEB 2013: Berta Eka Nugraha, SE., Dame Lamtiur, Natalia, Pramita, Ruffran, Vita, Rika, Tasyah, Rahmat dkk.
- ❖ Keluarga Besar Asrama Orchid UNIB, Pak Deh Asnani dan Bu Deh sekeluarga, Pak Ujang, Uni Rika Elfira, S.Pd, Ayuk Era Sukarti, S.Pd, Mbak Silinarti, S.Pd, Chica, Pretty, Sari, Iis, Elsa, Ibu Aisyah dan Pak Iwan, adek-adekku Afrima Sari, Maya, Meilin, Desti Mariska, Era dkk.
- ❖ Terima kasih untuk teman-teman KKN ku di Desa Dusun Baru II, Karang Tinggi, Bengkulu Tengah.
- ❖ Seluruh staf jurusan akuntansi dan fakultas Ekonomi dan Bisnis yang sudah sangat membantu untuk memenuhi syarat penyusunan skripsi
- ❖ Seluruh staf dan pegawai atau anggota TNI-AD kota Bengkulu khususnya Korem 041/Gamas, Kodim 0401/BKL dan Kompi Senapan B/JY terimakasih banyak atas bantuannya yang bersedia untuk mengisi kuesioner yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
- ❖ Semua pihak yang telah membantu dan memberikan masukan yang tidak dapat disebutkan satu persatu.



JURUSAN AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN AKUNTABILITAS TERHADAP
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR
DI INSTITUSI MILITER (TNI-AD) KOTA BENGKULU**

Yang diuji hari Jum'at, 04 Juli 2014, adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat, atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas Bengkulu batal saya terima.

Bengkulu, Juli 2014
Yang Membuat Pernyataan,

Eka Sepriani
C1C010063

**INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ACCOUNTABILITY ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
IN THE MILITARY (TNI-AD) BENGKULU CITY**

By:

**Eka Sepriani ¹⁾
Nila Aprila, SE., MSi., Ak, CA ²⁾**

ABSTRACT

This research evaluates the effect of leadership style, organizational commitment and accountability towards organizational behavior in Military Institution in Indonesia. Data was collected by survey method in TNI-AD located in Kota Bengkulu. One hundred seventy questionnaires gathered and analyzed with smartPLS. The result of this research shows that leadership style, organizational commitment and accountability influences organization citizenship behavior. This research inspired by the phenomenon that there is little research on military area regarding accountability, either in Indonesia or in the world. Thus, this research will give a significant literature contribution based on the empirical data analyzes in Military Institution in Indonesia.

***Keywords:** leadership style, organizational commitment, accountability and organization citizenship behavior.*

¹⁾ Candidates for Bachelor of Economics (Accounting) University of Bengkulu

²⁾ Supervisor

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,
KOMITMEN ORGANISASI DAN AKUNTABILITAS TERHADAP
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR
DI INSTITUSI MILITER (TNI-AD) KOTA BENGKULU**

Oleh:

Eka Sepriani ¹⁾

Nila Aprila, SE., M.Si., Ak, CA ²⁾

ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan akuntabilitas terhadap *organizational citizenship behavior* di Institusi Militer di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey di TNI-AD yang terletak di Kota Bengkulu. Seratus tujuh puluh kuesioner dikumpulkan dan dianalisis dengan SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan akuntabilitas pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini terinspirasi oleh fenomena bahwa sangat sedikit sekali penelitian mengenai akuntabilitas di Institusi Militer, baik di Indonesia maupun di dunia. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan kontribusi literatur signifikan berdasarkan data empiris analisis di Institusi Militer di Indonesia.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, akuntabilitas dan perilaku kewargaan organisasi.*

¹⁾ Calon Sarjana Ekonomi (Akuntansi) Universitas Bengkulu

²⁾ Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunianya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Di Institusi Militer (TNI-AD) Kota Bengkulu.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah banyak memberikan bantuan dalam proses penulisan skripsi ini terutama kepada:

1. Ibu Nila Aprila, SE., M.Si., Ak, CA selaku dosen pembimbing skripsi sekaligus dosen pembimbing akademik yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, koreksi dan masukan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik serta telah banyak membantu dalam menjalankan proses belajar di Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu.
2. Bapak Eddy Suranta, SE., M.Si., Ak, CA., Bapak Dr. Husaini, SE., M.Si., Ak, Bapak Madani Hatta, SE., M.Si., Ak, CA, dan Ibu Fenny Marietza SE., M.Si., Ak, CA selaku dosen penguji yang telah banyak memberikan bimbingan, saran, koreksi, dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Dr. Fadli, SE., M.Si., Ak, CA dan Ibu Lismawati Z, SE., M.Si., Ak, CA selaku ketua dan sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.
4. Bapak Prof. Lizar Alfansi, SE., MBA., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.
5. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak selaku Rektor Universitas Bengkulu.
6. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya Dosen Jurusan akuntansi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
7. Semua teman-teman seperjuangan Jurusan Akuntansi angkatan 2010.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki, maka dari itu penulis mengharapkan perbaikan-perbaikan dimasa akan datang agar skripsi ini dapat lebih baik lagi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memerlukan.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan peneliti selajutnya.

Bengkulu, 04 Juli 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Batasan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Gaya Kepemimpinan	9
2.1.1 Teori Kepemimpinan	10
2.1.2 Tipologi Kepemimpinan	13
2.2 Komitmen Organisasi.....	17
2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	20
2.3 Akuntabilitas	24
2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	31
2.5 Penelitian Terdahulu	35
2.6 Perumusan Hipotesis	39
2.6.1 Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	39
2.6.2 Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap	

<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	40
2.6.3 Akuntabilitas Berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	41
2.7 Kerangka Pemikiran.....	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Jenis Penelitian.....	43
3.2 Populasi dan Sampel	43
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	44
3.4 Metode Pengumpulan Data	47
3.5 Model Analisis Data	48
3.5.1 Statistik Deskriptif	48
3.5.2 Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	48
3.5.3 Model Struktural <i>Inner Model</i>	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	51
4.2 Statistik Deskriptif	52
4.3 Analisis Data	55
4.3.1 Evaluasi <i>Measurement (Outer) Model</i>	55
4.3.1.1 <i>Convergent Validity</i>	56
4.3.1.2 <i>Discriminate Validity</i>	57
4.3.1.3 <i>Composite Reliability dan Cronbach's Alpha</i>	58
4.3.2 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	59
4.3.3 Pengujian Hipotesis	61
4.3.3.1 Pengujian Hipotesis pertama (H1))	61
4.3.3.2 Pengujian Hipotesis kedua (H2).....	61
4.3.3.3 Pengujian Hipotesis ketiga (H3)	61
4.4 Pembahasan	61
4.4.1 Pembahasan Hipotesis pertama (H1)	62
4.4.2 Pembahasan Hipotesis kedua (H2)	62
4.4.3 Pembahasan Hipotesis ketiga (H3)	63
BAB V PENUTUP	65
5.1 Kesimpulan Penelitian	65
5.2 Implikasi Penelitian	66
5.3 Keterbatasan Penelitian	66
5.4 Saran Penelitian	67

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
Gambar 2.1 Model Kerangka Pemikiran	42
Gambar 3.1 Model Struktural	50
Gambar 4.1 Tampilan Hasil PLS Algorithm	55
Gambar 4.2 Tampilan Hasil PLS Boothstrapping.....	60

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
Tabel 4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	51
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif	53
Tabel 4.3 AVE dan <i>Communality</i>	56
Tabel 4.4 <i>Cross Loading</i>	57
Tabel 4.5 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	59
Tabel 4.6 <i>Path Coefficient</i>	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Hasil Pengujian Statistik Deskriptif

Lampiran 4 Hasil Pengujian Frekuensi Jawaban Responden

Lampiran 5 Hasil Pengujian SmartPLS

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Akuntabilitas adalah isu sentral dalam penyelenggaraan tata kelola pemerintah yang baik atau lebih dikenal dengan istilah “*Good Government Governance*,” dan dalam praktik pengukuran kinerja, akuntabilitas dipaparkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban program kegiatan, capaian kinerja, evaluasi dan analisis capaian kinerja. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat dan dilaporkan oleh instansi pusat tidak dapat menjadi salah satu acuan evaluasi dan pengukuran kinerja secara sepihak, namun perlu bukti – bukti dan pengamatan lain sehingga LAKIP tersebut benar – benar reliabel dan relevan digunakan sebagai informasi yang dapat menciptakan keputusan maupun kebijakan yang efektif. Penyusunan LAKIP tentu berdasarkan realita yang terjadi disuatu organisasi sipil maupun militer yang tidak luput dari peran individu dan kelompok yang digambarkan erat dengan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi atau institusi tersebut serta faktor lain yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap komitmen organisasi maupun gaya kepemimpinan.

Pada organisasi atau institusi militer, gaya kepemimpinannya bersifat komando dan lebih formal dari pada organisasi atau institusi sipil, namun secara akuntabilitas, terutama mengenai akuntabilitas keuangan setiap organisasi dituntut akan pelaporan yang sama. Akuntabilitas diharapkan mampu mendukung reformasi birokrasi, seperti yang diamanatkan di Undang-undang no 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.

Reformasi birokrasi di Indonesia dilakukan untuk membangun aparatur negara yang mendukung keberhasilan pembangunan bidang lainnya. Keberhasilan reformasi birokrasi salah satunya ditandai dengan peningkatan kinerja aparatur negara karena pembangunan aparatur negara diyakini mampu meningkatkan kinerja institusi pemerintah. Oleh sebab itu, kinerja menjadi bahasan penting dalam *governance* dan akuntabilitas. Kinerja pemerintah selalu terkait erat dengan perilaku kerja aparatur negara. Perilaku kerja dalam hal ini disebut *organization citizenship behaviour*.

Organization citizenship behavior (OCB) biasanya disebut perilaku kewarganegaraan adalah tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran karyawan. Tindakan ekstra yang dilakukan karyawan contohnya menolong rekan, berpartisipasi aktif, menggunakan waktu kerja secara efektif, tidak membolos ketika hari kerja dan lain sebagainya. Dengan kata lain karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya (*in-role*) saja tetapi mengerjakan tugas ekstra yang membuat nilai lebih untuk keefektifan organisasi. *Organizational citizenship behavior* (selanjutnya *OCB*) merupakan model kegiatan yang membuat organisasi secara instrinsik dapat bekerja sama (Katz dan Khan, 1966 dalam Ariani, 2011). Menurut Ariani (2011) organisasi efektif apabila individu yang masuk kedalam organisasi itu mau menunjukkan peran dengan kriteria minimal untuk mencapai kinerjanya dan mempunyai perilaku yang inovatif dan sportif dalam menjalankan fungsi organisasi. Belum ada penelitian sektor publik (pemerintah khususnya) di Indonesia yang dilakukan di dunia militer. Padahal, dari segi urgensi keuangan, porsi anggaran belanja negara yang disisihkan dari keseluruhan APBN Indonesia

di bidang pertahanan tidaklah sedikit. Dari data pokok APBN yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan tahun 2006-2012, setiap tahunnya, 5-7% dari total pembelanjaan APBN dialokasikan ke sektor pertahanan. Pada tahun 2006, pertahanan mengambil porsi 5,9% total APBN. Angka ini merangkak naik menjadi 6,7 % di tahun 2012 dan di tahun 2013 (RAPBN). Lonjakan anggaran di bidang pertahanan telah mencapai 3 kali lipat dari tahun 2007 hingga tahun 2013, yaitu dari 30,7 triliun rupiah menjadi 81,8 triliun rupiah. Belanja pertahanan ditujukan untuk investasi keamanan dan kedaulatan Indonesia, sehingga iklim mampu membantu tugas TNI untuk menegakkan kedaulatan Indonesia yang mendukung pembangunan.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharap reward dari organisasi/perusahaan. *OCB* ini merupakan salah satu perilaku individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Luthans (2006:251) menyatakan bahwa Individu yang menunjukkan *OCB* memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. *OCB* juga berkaitan dengan kinerja dan eektivitas organisasi. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus dapat meningkatkan *OCB* karyawannya. Penelitian Organ & Padsakoff (2006:199) bahwa *OCB* berpengaruh terhadap kinerja organisasi, begitu juga hasil penelitian Yun Su (2007). Ia mencoba menjelaskan bagaimana *service-oriented organizational citizenship behaviour (OCB)* menengahi (sebagai mediator) antara hubungan manajemen sumberdaya manusia berkinerja tinggi (*high-performance human resource practices*) dengan kinerja organisasi yang diukur dari *turnover* dan *productivity*.

Manfaat *OCB* adalah dapat meningkatkan eektivitas unit kerja, meningkatkan produktivitas rekan kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian, *OCB* dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior* telah banyak dilakukan, Ng dan Feldman (2011) menguji komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior (OCB)* dengan *organizational tenure* sebagai variabel pemoderasi. Hasilnya *organizational tenure* sebagai pemoderasi hubungan komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Menurut Baretto dan Ellemer (2000) dalam Riketta dan Landerrer (2002) perilaku kerja (*OCB*) bergantung pada dua faktor yaitu identifikasi anggota group dan akuntabilitas dengan yang lainnya.

Riketta dan Landerrer (2002) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kinerja karyawan. Penelitian ini memperluas penelitian Riketta dan landerrer (2002) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja dengan akuntabilitas sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian Riketta dan Lenderrer (2002) justru menyatakan

bahwa akuntabilitas bukan sebagai variabel pemoderasi, tetapi sebagai variabel yang independen. Akuntabilitas sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian Riketta dan Landerer (2002) tidak terdukung. Ada kemungkinan akuntabilitas bukan sebagai variabel pemoderasi tetapi sebagai variabel intervening. Jadi dalam penelitian ini akuntabilitas memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*.

Penelitian Mahmudah dan Mapuasari (2013) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB* dan membuktikan bahwa akuntabilitas memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan *OCB*. Riketta dan Landerer (2002) hanya menguji akuntabilitas eksternal. Oleh sebab itu, pada penelitian Mahmudah dan Mapuasari (2013) akuntabilitas yang diujikan yaitu akuntabilitas internal dan akuntabilitas eksternal, dengan argumen bahwa didalam lingkungan militer, akuntabilitas internal memainkan peran penting hubungan antara atasan dan bawahan. Karena bawahan mempunyai *power distance* yang tinggi dengan atasannya. Kultur militer yang penuh hierarki ini diduga memberikan keunikan karakteristik tersendiri dibandingkan dengan instansi sektor publik yang lain. Oleh sebab itu, penelitian di sektor militer mutlak diperlukan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan efektifitas organisasi. Tetapi dalam konteks sektor publik, khususnya sektor militer, kinerja dan efektivitas mereka masih di pertanyakan. Kinerja sektor publik banyak mempertimbangkan kinerja formal (*in role*) dan mengabaikan dimensi perilaku kerja seperti *OCB (extra-role)*, motif

altruistik dan komitmen (Camilleri dan Heidjen, 2007). Sehingga penting untuk mengetahui dan memahami identifikasi pegawai yang berpengaruh terhadap *OCB*.

Di tengah urgensi akan akuntabilitas dan pengukuran kinerja, sangat ironis bila riset mengenai akuntabilitas dan kinerja di sektor militer di Indonesia tidak tersentuh. Jarangnya penelitian di sektor militer mungkin akibat dari birokrasi yang sulit ditembus oleh para peneliti dan masyarakat umum. Oleh sebab itu, penelitian ini mencoba menutup gap tersebut dengan memulai penelitian yang bertemakan akuntansi publik sektor militer, khususnya terkait akuntabilitas, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *organization citizenship behavior*.

Penelitian ini adalah penelitian replikasi, dikembangkan dari penelitian Mahmudah dan Mapuasari (2013) dengan memasukkan variabel tambahan yaitu gaya kepemimpinan sesuai saran pada penelitian sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai angkatan darat (TNI-AD) kota Bengkulu, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah Sampel dalam penelitian ini adalah beberapa orang anggota TNI-AD yang bertugas di Korem 041/Gamas, Kodim 0407 dan Kompi Senapan B/JY kota Bengkulu.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*?

3. Apakah akuntabilitas berpengaruh terhadap *organization citizenship behavior*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji serta memberikan bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organization citizenship behavior*.
2. Untuk menguji serta memberikan bukti empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior*.
3. Untuk menguji serta memberikan bukti empiris pengaruh akuntabilitas terhadap *organization citizenship behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris adanya pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan akuntabilitas terhadap *organization citizenship behavior*.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur akuntansi sektor publik yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai acuan guna penelitian lanjutan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi instansi yang bersangkutan penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan masukan dalam mengambil langkah

langkah kebijakan manajemen organisasi dan kinerja organisasi.

- b. Bagi peneliti untuk menambah pengetahuan serta memahami tentang hubungan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan akuntabilitas terhadap *organization citizenship behavior*.

1.5 Ruang Lingkup Dan Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak menyimpang dari permasalahan yang akan diteliti, maka perlu adanya batasan masalah dalam melakukan penelitian. Bahasan dalam penelitian ini adalah mengenai gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, akuntabilitas, dan *organizational citizenship behavior*. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non probabilistic sampling*, yaitu setiap elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk menjadi sampel.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang

dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

2.1.1 Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

1. Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.

2. Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “*leader are made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa

gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur

yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

2.1.2 Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- d. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;

- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e. Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang

sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses darinya;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis. Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial/Authocratic Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalitic Leadership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (*democratic*) dan kedua (*dictorial*) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat *perceptive* artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan

dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

2.2 Komitmen Organisasi

Menurut Wiyono (1999: 34), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins (2001:140), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen.

Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka,berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja.

Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell (1999:481) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut: "*Organizational commitment was defined as the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*". Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen. Menurut Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000: 245) dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Komitmen organisasi, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Robbins, (1998) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepekaan kepada organisasi yang tinggi pula. Menurut Luthans (2002: 236) bahwa sebagai suatu sikap, komitmen organisasi merupakan suatu hasrat atau motif yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha tingkat tinggi atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Lebih lanjut Reichers (Greenberg and Baron, 1997: 191) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

1. *Side-Best Orientation*

Side-Best Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

2. *Goal-Congruence Orientation*

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Bentuk keterpihakan dan kepedulian karyawan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti terlibat dalam kegiatan organisasi, berkurangnya membuang-buang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan meninggalkan lingkungan kerja.

2.2.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Angle dan Perry (Temaluru, 2001: 458), komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi.
2. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga, dan waktu) untuk organisasi semakin besar; dengan demikian, semakin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut.

3. Keterlibatan sosial individu dalam dengan organisasi dan masyarakat dilingkungan organisasi tersebut semakin besar, yang memungkinkan memberikan akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang bermakna, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasi.
4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain makin kecil.

Lee (1987:67) menyatakan bahwa untuk menggerakkan komitmen pegawai yang ada pada suatu organisasi, maka pihak manajemen/pimpinan organisasi dapat menggunakan lima faktor pendekatan utama yaitu;

1. *Understanding employee work value*
2. *Communication job performance standard*
3. *Linking performance to reward*
4. *Providing effective performance evaluations*
5. *Offering support for managers and supervisory*

Pendapat lain dikemukakan oleh Mowday *et.al.* (Boon dan Arumugam, 2006: 99). Berdasarkan pendapat Mowday terdapat tiga faktor utama untuk melihat komitmen organisasi suatu individu, yaitu:

1. keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi;
2. kesediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi;

3. keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan pendapat Allen dan Meyer (1990: 235) mengklasifikasikan komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen *continuance* (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Penjelasan dari ketiga dimensi komitmen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosi pekerja terhadap organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan. Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk mendapatkan *skill* yang berharga.
2. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu keterlibatan komitmen berdasarkan biaya yang dikeluarkan akibat keluarnya pekerja dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi. Investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu keterlibatan perasaan pekerja terhadap tugas-tugas yang ada di organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau dikembangkan sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan tindakan tertentu, dan menerima

keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang harus dibalas.

Selanjutnya secara singkat Allen dan Meyer (1990: 236) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: "*Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so*". Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer tersebut, dapat diinterpretasi bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda.

Seseorang dengan komitmen efektif yang kuat, bertahan di organisasi, karena memang dia menyukai organisasi itu, sedangkan seseorang dengan komitmen *continuance* yang kuat bertahan di organisasi, karena alasan kebutuhan hidup sebagai dorongan utamanya. Sedangkan seseorang dengan komitmen normatif yang kuat, tetap bertahan di organisasi, karena alasan moralitas. Namun demikian, apapun sumber komitmen, secara substansial wujud komitmen adalah sama yaitu penerimaan individu terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan individu berupaya untuk mencapai tujuan organisasi, keinginan tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini wujud dari komitmen dioperasionalkan sebagai *single construct*.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999:31) yang mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip-prinsip ini mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing karyawan.

Konsep komitmen adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan atau pegawai memihak sebuah organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Stephen P. Robbins dan Timothy A. J: 100). Konsep komitmen organisasional didasarkan pada premis bahwa individu membentuk suatu keterikatan (*attachment*) terhadap organisasi (Setiawan dan Gozali, 2006). Komitmen organisasi menciptakan ikatan batin antara pekerja dengan organisasi yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

2.3 Akuntabilitas

Akuntabilitas dapat dibedakan karena faktor lingkungan yang mempengaruhi sikap dan watak kehidupan manusia, sehingga dalam hal ini akuntabilitas dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu akuntabilitas internal dan

akuntabilitas eksternal. Akuntabilitas internal adalah akuntabilitas yang mencerminkan pertanggungjawaban seseorang terhadap Tuhannya. Sedangkan akuntabilitas eksternal adalah pertanggungjawaban seseorang kepada lingkungannya, baik lingkungan formal maupun lingkungan masyarakat.

Akuntabilitas adalah konsep yang sering digunakan tetapi sukar dipahami dan sampai sekarang belum ada definisi akuntabilitas yang disepakati oleh para ahli. Akuntabilitas di sektor publik memiliki makna yang *elusif* atau sukar dimengerti sehingga dapat diartikan dari berbagai perspektif (Sinclair, 1995). Bovens (2007) mendefinisikan akuntabilitas sebagai hubungan antara aktor dengan forum, dimana aktor memiliki kewajiban untuk menjelaskan dan menjustifikasi apa yang sudah dilakukannya, sedangkan forum dapat mengajukan pertanyaan dan pertimbangan, kemudian aktor bisa jadi menemui konsekuensi.

Akuntabilitas berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu *comper* atau *conter* yang berarti *to account* atau *to enumerate* (Cut dan Muray, 2000). Secara eksplisit, arti *to account* sendiri adalah untuk menghitung. Bovens (2007) menegaskan secara *etymological* dan akar historis bahwa akuntabilitas datang dari akuntansi. Menurut kamus *oxford*, akuntabilitas berarti tanggung jawab seseorang untuk memberikan perhitungan dan kejelasan atas sesuatu. Makna akuntabilitas kemudian diperluas dengan berbagai penelitian yang mengembangkan akuntabilitas dalam berbagai konteks. Akbar (2012) makna akuntabilitas tergantung pada konteks yang melekat pada kata akuntabilitas.

Sinclair (1995) dalam Hartati (2008) menyebutkan lima bentuk akuntabilitas, yaitu akuntabilitas politik, akuntabilitas publik, akuntabilitas

manajerial, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas. Akuntabilitas sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atas pengelolaan tersebut kepada pihak yang mempercayai kepadanya suatu tanggungjawab. Gregory (1995) sebagaimana yang dikutip oleh Jacobs (2000) menjelaskan bahwa akuntabilitas didefinisikan sebagai ” *the need to give an account of one’s actions.*” Hal senada juga dijelaskan oleh Jones (1991).

Dalam kaitannya dengan akuntabilitas ini, penetapan mekanisme pemeriksaan sangat penting dilakukan dalam rangka untuk memastikan bahwa apa yang telah dilakukan oleh agen benar-benar dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan (Bastian. Indra , 2007 dalam Hartati, 2008). Mekanisme akuntabilitas dalam hal ini menjadi suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap pemerintah daerah. Pengawasan yang independen terhadap keakuratan informasi keuangan yang dilaporkan oleh manajemen dapat mengurangi resiko *stakeholders* terkait dengan adanya kos agensi (Otley dan Bernard, 1996).

Istilah akuntabilitas berasal dari istilah dalam bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah istilah umum untuk menjelaskan betapa sejumlah organisasi telah memperlihatkan bahwa mereka sudah memenuhi misi yang mereka emban (John, 2004). Pada tahun yang sama, Carino, mengatakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu evaluasi kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik masih berada pada jalur otoritasnya atau sudah berada jauh di luar tanggungjawab dan kewenangannya. Ada empat dimensi yang membedakan akuntabilitas dengan

yang lain, yaitu siapa yang harus melaksanakan akuntabilitas; kepada siapa dia berakuntabilitas; apa standar yang digunakan untuk penilaian akuntabilitasnya; dan nilai akuntabilitas itu sendiri. Dalam penelitian Kluvers dan Tippet dalam Hartati (2008) akuntabilitas dikatakan sebagai konsep yang sangat rumit.

Akuntabilitas telah mengalami pergeseran makna dimana akuntabilitas dahulu menekankan pada nilai internal yaitu laporan pertanggungjawaban dibuat hanya untuk mematuhi persyaratan hukum. Sedangkan makna akuntabilitas sekarang menekankan pada nilai-nilai personal yaitu lebih kepada pelayanan pihak-pihak yang terkait dimana laporan pertanggungjawaban yang dibuat harus mengandung informasi yang jujur, objektif dan transparan. Pasal 7 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “Asas Akuntabilitas” adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh sebab itu seseorang yang mendapatkan amanat harus mempertanggung jawabkannya kepada orang-orang yang memberinya kepercayaan.

Menurut Tim Studi Akuntansi Keuangan Pemerintah BPKP seperti yang dikutip Rosjidi (2001:144) makna akuntabilitas berarti perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran

yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik. Saleh dan Iqbal (1995) dalam Hartati (2008) juga berpendapat bahwa akuntabilitas merupakan sisi – sisi sikap dan watak kehidupan manusia. Akuntabilitas didefinisikan secara sempit sebagai kemampuan untuk memberikan jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan “seseorang” atau “sekelompok orang” terhadap masyarakat secara luas atau dalam suatu organisasi. Dalam konteks instansi pemerintah, “seseorang” tersebut adalah pimpinan instansi pemerintah sebagai penerima amanat yang harus memberikan pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanat tersebut kepada masyarakat atau publik sebagai amanat.

Pengertian lain dari akuntabilitas menurut Lawton dan Rose dapat dikatakan sebagai sebuah proses dimana seorang atau sekelompok orang yang diperlukan untuk membuat laporan aktivitas mereka dan dengan cara yang mereka sudah atau belum ketahui untuk melaksanakan pekerjaan mereka (YPAPI, 2004). Menurut Mardiasmo (2005) akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut. Akuntabilitas (*accountability*) yaitu berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan perusahaan, sesuai tugas dan kewenangannya masing-masing (Hartati, 2008).

Definisi yang sama disebutkan bahwa akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya (fiscal, manajerial, dan program). Akuntabilitas terkait erat dengan instrument untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat (Hartati, 2008).

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2010) implementasi akuntabilitas di pemerintah Indonesia harus mencakup akuntabilitas keuangan, akuntabilitas administrasi, akuntabilitas kebijakan publik, akuntabilitas politik dan akuntabilitas hukum. Namun, penelitian ini menggunakan dua jenis akuntabilitas yaitu, akuntabilitas internal dan akuntabilitas eksternal yang dipakai dalam penelitian Akbar (2012).

Dalam konteks TNI, Akuntabilitas internal mencangkup kewajiban langsung anggota untuk melaporkan pekerjaan yang telah diperintahkan kepada atasan langsung. Pelaporan mencangkup keberhasilan pelaksanaan tugas dan kendala yang dihadapi. Dalam dunia militer, kecepatan dalam melapor sangat ditekankan. Proses monitoring tugas bersifat aktual dan sepanjang pelaksanaan akan ada pelaporan, baik tugas tersebut berhasil maupun gagal. Akuntabilitas internal berhubungan langsung dengan sistem kerja sehari-hari organisasi. Sebaliknya, akuntabilitas eksternal mencangkup kewajiban untuk melapor ke entitas lain di luar organisasi. Dalam era reformasi birokrasi, tentu saja akuntabilitas eksternal akan terus dinaikkan. Media dan publik saat ini sensitif

terhadap apa yang terjadi di instansi pemerintah, termasuk instansi militer. Untuk sektor publik dengan tuntutan reputasi publik yang tinggi maka akuntabilitas yang sesuai adalah akuntabilitas internal dan eksternal (Riketa dan Landerer 2002).

Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundangundangan. Sasarannya adalah laporan keuangan yang mencakup penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan instansi pemerintah. Komponen pembentuk akuntabilitas keuangan terdiri atas :

a. Integritas Keuangan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, integritas berarti kejujuran, keterpaduan, kebulatan dan keutuhan. Dengan kata lain, integritas keuangan mencerminkan kejujuran penyajian. Agar laporan keuangan dapat diandalkan informasi yang terkandung didalamnya harus menggambarkan secara jujur transaksi serta peristiwa lainnya yang seharusnya disajikan atau yang secara wajar dapat diharapkan untuk disajikan.

b. Pengungkapan

Konsep pengungkapan mewajibkan agar laporan keuangan didesain dan disajikan sebagai kumpulan gambaran atau kenyataan dari kejadian ekonomi yang mempengaruhi instansi pemerintahan untuk suatu periode dan berisi cukup informasi.

c. Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan

Akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah harus menunjukkan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntansi pemerintahan.

2.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku sosial organisasi seringkali disingkat dengan *OCB*, yaitu perilaku anggota organisasi. Konstruksi ini sangat terkenal dalam perilaku organisasi saat pertama kali diperkenalkan dengan dasar teori kepribadian dan sikap kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sikap ikut memiliki organisasi dan bertanggung jawab untuk memajukan dan memelihara kinerja organisasi melalui tindakan yang positif diluar peran formalnya sebagai karyawan. *OCB* pertama kali diperkenalkan oleh Smith, Organ dan Near pada tahun 1983. Konsep ini sebenarnya serupa dengan konsep Katz dan Kahn (1964), bahwa perilaku organisasi yang paling mendasar untuk menfungsikan organisasi adalah inovatif dan spontaneouse, yang meliputi saling membantu yang lain, menjaga organisasi, memberikan ide yang bersifat membangun, pelatihan diri. dan penelitiannya yang lain (1978) tentang perilaku ekstra peran. Dickson (1964) juga menulis tentang sikap kerjasama dalam bukunya *Management and the Worker*, yang mana untuk menjadikan keseimbangan organisasi maka harus pro gerakan sosial.

Organ (1988) menggambarkan *OCB* sebagai sindrom persaudaraan yang baik yang meliputi kerjasama dan gerakan konstruktif yang tidak dipeintahkan seperti pada tugas formal. *OCB* didefinisikan sebagai kebijaksanaan warga yang tidak dihargai oleh system reward formal secara langsung/eksplisit. Perilaku ini dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku ini merupakan perilaku personal sehingga tidak dapat dilaksanakan dalam peran atau tugas formal, sehingga jika seseorang tidak berperilaku citizenship maka tidak dapat dihukum. Anderson (1991) mendefinisikan *OCB* sebagai target perilaku. Menurutnya ada 2 kategori *OCB*, yaitu *OCBI* yaitu perilaku yang dapat menguntungkan individu secara langsung, dan *OCBO*, yaitu perilaku yang dapat menguntungkan organisasi. Jones (dalam Organ 1994:470) mendefinisikan *OCB* sebagai perilaku kerja yang sifatnya sukarela dan tidak ada paksaan bagi pekerja. Perilaku ini meliputi saling membantu teman sekerja, bersikap melindungi organisasi dari kebakaran, pencurian, perusakan dan kemalangan-kemalangan yang lainnya, memberikan usulan-usulan yang membangun, mengembangkan suatu keahlian dan kemampuan serta mengembangkan perbuatan-perbuatan yang baik dalam komunitas organisasi.

Lebih lanjut Jones mengemukakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku informal yang mendukung efektivitas organisasi dan dilakukan secara sukarela. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki karakteristik yaitu perilaku yang dilakukan secara sukarela, perilaku yang dilakukan secara spontan, perilaku yang mendukung efektivitas organisasi,

perilaku yang tidak mudah diambil dan dihargai melalui evaluasi kinerja terutama karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam uraian jabatan.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organ berpendapat bahwa perilaku citizenship atau ekstra peran ini diimplementasikan dalam 5 bentuk “perilaku,yaitu :

a. *Altruism* (perilaku membantu orang lain)

Sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada kawan sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain. Perilaku membantu rekan atau teman sekerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapinya baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness* (ketelitian dan kehatihatian)

Sifat kehati-hatian seperti efisiensi menggunakan waktu, dan tingkat kehadiran tinggi. Perilaku ini berusaha untuk melebihi yang diharapkan oleh perusahaan atau perilaku yang sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas. *Conscientiousness* merupakan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok.

c. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif)

Sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik (*Sportsmanship*) adalah dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan menunjukkan sikap yang positif dan menghindar untuk melakukan komplain. *Sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain, sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy* (menjaga hubungan baik)

Menjaga hubungan baik dengan rekan sekerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat. *Courtesy* dapat membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

e. *Civic virtue* (kebijaksanaan warga)

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber- sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Dimensi ini mengarah kepada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sifat bijaksanaan atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi. *Civic Virtue* dapat memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi”.

Definisi *OCB* adalah *an interest in work that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*” (Organ, 1998) dalam Rayner, et al (2012). William dan Anderson (1991) membedakan kategori *OCB* yaitu perilaku yang bermanfaat untuk organisasi dan perilaku yang bermanfaat secara langsung bagi individu dan secara tidak langsung juga bermanfaat untuk organisasi. Camilleri dan Heidjen (2007) menjelaskan bahwa 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. *OCB* sangat penting dalam mendukung kinerja organisasi (Podsakoff et al., 2009).

2.5 Penelitian Terdahulu

Di Indonesia penelitian mengenai akuntabilitas disektor publik masih sangat kurang. Teclock dan Kim (1987) dalam Hartati (2008) meneliti pengaruh akuntabilitas terhadap proses kognitif seseorang. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa subjek yang diberikan instruksi diawal (*postexposure accountability*)

bahwa pekerjaan mereka akan diperiksa oleh atasan, melakukan proses kognitif yang lebih lengkap, memberikan respon yang lebih tepat dan melaporkan keputusan yang lebih realistis. Sejalan dengan penelitian Teclock dan Kim (1987), Meissier dan Quilliam (1992) juga meneliti pengaruh akuntabilitas terhadap proses kognitif seseorang dalam bekerja.

Hasil penelitiannya membuktikan bahwa subjek dengan akuntabilitas tinggi melakukan proses kognitif yang lebih lengkap. Cloyd (1997) meneliti pengaruh akuntabilitas terhadap kualitas hasil kerja auditor. Hasil penelitian Cloyd (1997) membuktikan akuntabilitas dapat meningkatkan kualitas hasil kerja auditor jika pengetahuan audit yang dimiliki tinggi. Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahwa kompleksitas pekerjaan yang dihadapi tinggi. Penelitian Cloyd (1997) ini di kembangkan oleh Tan dan Alison (1999) dengan menilai kualitas hasil kerja berdasarkan kompleksitas kerja yang dihadapi. Seseorang dengan akuntabilitas tinggi memiliki keyakinan yang lebih tinggi bahawa pekerjaan mereka akan diperiksa oleh pimpinan dibandingkan dengan seseorang yang memiliki akuntabilitas rendah. Hasil penelitian Tan dan Alison (1999) ini tidak konsisten dengan Cloyd (1997). Tan dan Alison (1999) membuktikan bahwa akuntabilitas tidak mempengaruhi kualitas hasil kerja baik untuk pekerjaan dengan kompleksitas kerja rendah, menengah ataupun tinggi.

Penelitian empiris tentang pelaporan akuntabilitas di Indonesia juga dilakukan oleh Ahmad Solikin tahun 2005. Penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah dalam melaporkan laporan akuntabilitas (kinerja) di departemen-departemen di Indonesia terdapat pernyataan yang melebih-lebihkan hasil kinerja

mereka. Objek penelitian ini adalah tiga puluh dua departemen kementerian yang ada di Indonesia yang melaporkan laporan akuntabilitas pada tahun 2002. Penelitian ini menggunakan *content analysis* untuk mengukur kualitas laporan akuntabilitas tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kebanyakan unit organisasi cenderung untuk melaporkan kinerja mereka secara tinggi. Hal ini berarti bahwa kebanyakan unit organisasi menjunjung dirinya sendiri untuk kinerja yang baik dan menyalahkan faktor luar jika terjadi kegagalan dalam kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Chow dhuryetal., (2005) menggunakan dimensi pelaporan, akuntabilitas dan konsep-konsep audit yang terdiri dari independensi auditor, kompetensi auditor, materialitas, bukti audit, pendapat wajar dan audit kinerja.

Penelitian komitmen organisasi terhadap *Organization citizenship behavior* telah banyak dilakukan (Riketta dan Landerer, 2002; Ng dan Feldman, 2011). Ng dan Feldman (2011) menguji komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior (OCB)* dengan *organizational tenure* sebagai variabel pemoderasi. Hasilnya *organizational tenure* sebagai pemoderasi hubungan komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*. Menurut Baretto dan Ellemer (2000) dalam Riketta dan Landerrer (2002) perilaku kerja (*OCB*) bergantung pada dua faktor yaitu identifikasi anggota group dan akuntabilitas dengan yang lainnya.

Ricketta dan Landererer (2002) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kinerja karyawan. Penelitian ini memperluas penelitian Ricketta dan Landerrerr (2002) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja dengan akuntabilitas sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian Ricketta dan Lenderer (2002) justru menyatakan bahwa akuntabilitas bukan sebagai variabel pemoderasi, tetapi sebagai variabel yang independen. Akuntabilitas sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian Ricketta dan landerer (2002) tidak terdukung. Penelitian Mahmudah dan Mapuasari (2013) menemukan bahwa akuntabilitas bukan sebagai variabel pemoderasi tetapi sebagai variabel intervening. Jadi dalam penelitian ini akuntabilitas memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan *organization citizenship behavior*.

Riketa dan Landerrerr (2002) hanya menguji akuntabilitas eksternal. Oleh sebab itu, pada penelitian Mahmudah dan Mapuasari (2013) akuntabilitas yang diujikan yaitu akuntabilitas internal dan akuntabilitas eksternal, dengan argumen bahwa didalam lingkungan militer, akuntabilitas internal memainkan peran penting hubungan antara atasan dan bawahan. Karena bawahan mempunyai *power distance* yang tinggi dengan atasannya. Kultur militer yang penuh hirarki ini diduga memberikan keunikan karakteristik tersendiri dibandingkan dengan instansi sektor publik yang lain. Oleh sebab itu, penelitian di sektor militer mutlak diperlukan. Penelitian militer terdahulu di luar negeri lebih banyak membahas politik dan sistem pertahanan militer.

OCB adalah tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran karyawan. Tindakan ekstra yang dilakukan karyawan contohnya menolong rekan,

berpartisipasi aktif, menggunakan waktu kerja secara efektif, tidak membolos ketika hari kerja dan lain sebagainya. Dengan kata lain karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja tetapi mengerjakan tugas ekstra yang membuat nilai lebih untuk keefektifan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan efektifitas organisasi. Tetapi dalam konteks sektor publik, khususnya sektor militer, kinerja dan efektivitas mereka masih di pertanyakan. Kinerja sektor publik banyak mempertimbangkan kinerja formal (*in role*) dan mengabaikan dimensi perilaku kerja seperti *OCB (extra-role)*, motif altruistik, komitmen (Camilleri dan Heidjen, 2007).

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Kemampuan untuk memimpin orang lain adalah sebuah kualitas fundamental yang dicari organisasi – organisasi dalam pengorganisasian pegawai. Para pemimpin yang efektif mengandalkan daya tarik emosional untuk membantu menyampaikan visi – misi organisasi dan pencapaian tujuan organisasi, terlebih Institusi militer sangat kental akan budaya komando dalam pelaksanaan kinerjanya, maka para pegawai cenderung berperilaku *OCB* dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan para atasan atau pemimpin mereka.

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 (Organ, Padsakoff ,2006:253). Barbuta dan Schol (1999) menemukan bahwa yang dapat mempengaruhi OCB adalah perilaku kepemimpinan, dengan korelasi yang sangat kuat.

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2.6.2 Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Faktor lain yang turut mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi tersebut, mempunyai kepercayaan dan perasaan yang baik terhadap organisasinya, dan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, serta bermaksud untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan lebih memunculkan OCB. Ricketta dan Landerrer (2002) menemukan 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.

H2: komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.6.3 Akuntabilitas terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

March dan Olsen (1989) dalam Moynihan dan pandey (2007) mengamati bahwa harapan, preferensi, pengalaman, dan interpretasi dari tindakan orang lain semua dibangun dalam institusi. Orang membangun keyakinan dan perilaku berdasarkan apa yang dilihat dan tepat dalam lingkungan mereka dan norma-norma perilaku orang-orang di sekitar mereka. Akuntabilitas melibatkan harapan atau asumsi bahwa individu akan berperilaku dengan cara tertentu (Hall, et al 2004). 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). 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*.

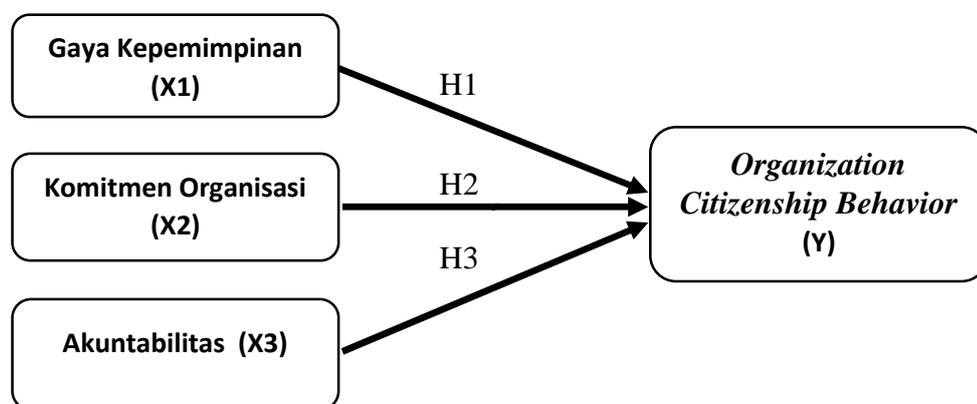
H3: akuntabilitas berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas terhadap *Organization Citizenship Behavior* di Institusi Militer (TNI-AD) Kota Bengkulu



Sumber: dikembangkan sendiri untuk penelitian tahun 2014.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory research*) yaitu menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan variabel endogen.

3.2 Metode Pengambilan Sampel

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2002). Populasi dari penelitian ini adalah pegawai atau anggota TNI-AD di Kota Bengkulu.

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini adalah beberapa orang anggota TNI-AD yang bertugas di Korem 041/Gamas, Kodim 0407 dan Kompi Senapan B/JY kota Bengkulu. Pengambilan sampel mengikuti teori pengambilan sampel secara nonprobabilistik dengan menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling (judgment sampling)* yaitu pengambilan sampel dari suatu populasi dengan pertimbangan kriteria tertentu (Jogiyanto, 2007), dalam hal ini kriteria tersebut adalah pegawai atau anggota TNI-AD yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun. Dasar pertimbangannya adalah diperkirakan dalam jangka waktu 2 tahun

pegawai memiliki waktu dan pengalaman untuk beradaptasi serta menilai sendiri kondisi lingkungan kerjanya, sehingga mampu mengidentifikasi dan menentukan jawaban yang sesuai pada pertanyaan dalam kuesioner yang terkait dengan variabel penelitian. Jumlah Sampel dengan kriteria tersebut berdasarkan data Korem 041/Gamas terdapat 170 sampel yang ada di kota Bengkulu.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model (Ferdinand, 2006). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Variabel endogen adalah variabel yang diprediksikan oleh satu atau beberapa variabel lain (Ferdinand, 2006). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan akuntabilitas.

Ada empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen yang diadopsi dari literatur-literatur yang digunakan dalam penelitian terdahulu. Konstruk tersebut adalah:

1. *Organization Citizenship Behaviour (OCB)*

OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang secara tidak langsung diakui secara eksplisit oleh sistem *reward* formal (Organ, 1988 dalam Bolino, et al 2002). *OCB* diukur dengan 4 item dari dimensi arah langsung ke organisasi dan 4 dimensi arah langsung ke individu (William dan Anderson, 1991). Pengukuran ini konsisten dengan Chen dan Yang (2012),

Rayner et al (2012). Penilaian responden terhadap indikator tersebut diukur dengan 5 skala likert dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, yaitu 1 berarti sangat tidak setuju (STS), 2 berarti tidak setuju (TS), 3 berarti kurang setuju (KS), 4 berarti setuju (S) dan 5 berarti sangat setuju (SS). Semakin tinggi skor variabel ini berarti *OCB* pada organisasi tersebut semakin baik. Sebaliknya, semakin rendah skor ini berarti *OCB* pada organisasi tersebut rendah.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith. (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Behling, Orlando dan James M. McFillen (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengembangkan kuesioner gaya kepemimpinan transformasional.

Kuesioner ini terdiri dari dua macam, indikatornya adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner Kepercayaan Pengikut (*Follower Belief Questionnaire*)

- (1) Inspirasi
- (2) Kekaguman
- (3) Pemberdayaan

2. Kuesioner Atribut Perilaku Pemimpin (*Attributes of Leader Behavior Questionnaire*)

- (1) Menunjukkan empati
- (2) Menjelaskan misi dengan menarik

- (3) Menunjukkan keyakinan
- (4) meningkatkan image
- (5) memberikan peluang untuk sukses

Penilaian responden terhadap indikator tersebut diukur dengan 5 skala Likert dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, yaitu 1 berarti sangat tidak setuju (STS), 2 berarti tidak setuju (TS), 3 berarti kurang setuju (KS), 4 berarti setuju (S) dan 5 berarti sangat setuju (SS).

3. Komitmen Organisasi

Konsep komitmen adalah tingkat sampai mana seseorang karyawan/pegawai memihak sebuah organisasi serta tujuan – tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Stephen P. Robbins dan Timothy A. J: 100). Komitmen organisasi diukur dari 1 faktor/dimensi yaitu afektif dengan 4 item versi Meyer dan Allen (1997) konsisten dengan penelitian Fry,et al (2011), Riketta dan Landerer (2002). Penilaian responden terhadap indikator tersebut diukur dengan 5 skala Likert dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, yaitu 1 berarti sangat tidak setuju (STS), 2 berarti tidak setuju (TS), 3 berarti kurang setuju (KS), 4 berarti setuju (S) dan 5 berarti sangat setuju (SS). Semakin tinggi skor variabel ini berarti komitmen dari anggota TNI tersebut terhadap organisasi semakin baik. Sebaliknya, semakin rendah skor ini berarti komitmen dari anggota TNI tersebut rendah terhadap Organisasi.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas eksternal adalah akuntabilitas dari entitas pemerintah lokal untuk pemangku kepentingan seperti pemerintah pusat, DPRD, dan masyarakat (Akbar,2012). Akuntabilitas eksternal diukur dengan 5 item konsisten dengan Riketta dan landerer (2002). Akuntabilitas internal terkait hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi (Stewart dan Walsh, 1994 dalam Akbar, 2012). akuntabilitas internal diukur dengan 2 item sama dengan Akbar (2012). Penilaian responden terhadap indikator tersebut diukur dengan 5 skala Likert dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju, yaitu 1 berarti sangat tidak setuju (STS), 2 berarti tidak setuju (TS), 3 berarti kurang setuju (KS), 4 berarti setuju (S), 5 berarti sangat setuju (SS). Semakin tinggi skor variabel ini berarti akuntabilitas dari anggota TNI tersebut semakin baik. Sebaliknya, semakin rendah skor ini berarti akuntabilitas dari anggota TNI tersebut semakin rendah atau tidak dijalankannya praktik akuntabilitas oleh anggota TNI tersebut.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Karena data yang diperlukan berupa opini individu maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa survei. Survei merupakan proses pengukuran yang digunakan untuk mengumpulkan informasi dalam sebuah wawancara yang terstruktur dengan baik dengan atau tanpa seorang pewawancara (Cooper dan Schindler, 2011:242). Alat pengumpulan data menggunakan survei kuesioner yang berisi pertanyaan untuk responden. Kuesioner diantar langsung ke kantor angkatan darat kota Bengkulu.

3.5 Metode Analisis

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali,2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidak hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

3.5.1 Statistik Deskriptif

Dalam penelitian ini digunakan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian dan deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (*mean*) kisaran aktual, kisaran teoritis, penyimpangan baku (*standard deviation*), dan kecenderungan jawaban responden.

3.5.2 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan skor AVE dan *communality* masing-masing harus bernilai diatas 0,5. Artinya, probabilitas indikator disuatu konstruk masuk ke

variabel lain lebih rendah 50% sehingga probabilitas indikator tersebut konvergen dan masuk di konstruk yang dimaksud lebih besar, yaitu diatas 50%, (Jogiyanto dan Willy, 2009). Korelasi antar *item* skor/komponen skor dengan konstruk skor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2000). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwakonstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai *cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *composite reliability* harus $0,7$ (Jogiyanto dan Willy, 2009).

3.5.3 Model Struktural atau Inner Model

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai koefisien *path* atau *inner model* dimana menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic*, harus diatas 1,96 untuk pengujian *alpha* 5% (Hair et al, 2006) dalam Jogiyanto dan Willy (2009). Gambar berikut merupakan model struktural yang digunakan dalam penelitian ini :

Gambar 3.1
Model Struktural

