

Komitmen Organisasi, Akuntabilitas, dan *Organization Citizenship Behavior* di Institusi Militer

Supeni A. Mapuasari
Fakultas Bisnis Universitas Presiden
Hadi Mahmudah
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Empat Lima

Abstract

Organizational citizenship behavior in Military Institution in Indonesia was rarely being evaluated. Thus, the research is aimed to find an empirical evidence supporting the factors affecting organization citizenship behaviour by taking organization commitment as the independent variable and accountability as the intervening variable . One hundred survey questionnaires gathered and analyzed with smartPLS. Organization commitment is proven to have a direct influence toward organization citizenship behaviour, while accountability mediates the direct influence between organization commitment and organization citizenship behavior. This research enriches literature contribution toward organization citizenship behaviour variable in military aspect.

Keywords: *organizational citizenship behavior, accountability, organization tenure, normative commitment, continuance commitment.*

Abstrak

Perilaku kerja institusi militer di Indonesia sangat jarang diteliti. Oleh sebab itu, riset ini bertujuan mencari bukti empiris yang mendukung faktor yang mempengaruhi perilaku kerja di institusi militer di Indonesia dengan mengambil komitmen organisasi sebagai variabel independen dan akuntabilitas sebagai variabel pemediasi. Dengan menyebarkan 100 kuesioner, diperoleh data yang kemudian diolah dengan *smartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara langsung pada perilaku kerja dan berpengaruh secara tidak langsung melalui akuntabilitas. Riset ini memperkaya kontribusi teoritis tentang literatur perilaku kerja dalam ranah militer.

Kata kunci: **Perilaku kerja, akuntabilitas, kontrak kerja, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan.**

1. Latar Belakang

Menurut data APBN 2002-2015, Sebanyak 5-7% dari total pembelanjaan APBN dialokasikan ke sektor pertahanan setiap tahunnya. Pada tahun 2006, pertahanan mengambil porsi 5,9% total APBN. Angka ini merangkak naik menjadi 6,7 % di tahun 2012 dan terus merangkak di tahun berikutnya (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. Anggaran pertahanan TNI digunakan untuk berinvestasi di sektor pertahanan dan keamanan, sehingga kedaulatan bangsa terjaga, iklim politik aman, investasi berjalan dengan baik, dan akhirnya perekonomian pun berjalan sesuai harapan. Namun, sayangnya riset mengenai akuntabilitas dan kinerja di sektor militer di Indonesia belum banyak beredar. TNI membutuhkan riset untuk dapat menyusun strategi penguatan pertahanan baik dari sisi *hardware*, maupun *software*. Aspek manusia merupakan aspek

software yang perlu diperhatikan. Penelitian ini mencoba menyentuh aspek managerial dengan mengangkat topik komitmen organisasi, akuntabilitas, dan perilaku kerja.

Organization citizenship behavior (OCB) biasanya disebut perilaku kewarganegaraan merupakan aspek perilaku manusia yang perlu diperhatikan. Hal ini merupakan tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran karyawan (Riketta dan Landerrer, 2002). 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).

Penelitian mengenai OCB di lingkup militer menarik untuk diteliti karena organisasi ini memiliki kultur *power distance* yang tinggi dan memiliki budaya hierarkhi. *Power distance* menggambarkan keberterimaan bawahan akan perbedaan kekuasaan, status, otoritas, dan bahkan kesejahteraan (Hofstede, 1980). Secara teori, kultur yang memiliki *power distance* yang tinggi sarat dengan diterimanya ketidakadilan (Hauff dan Ritcher, 2013). Akan tetapi, hal tersebut belum tentu terjadi di lingkup militer, karena organisasi ini juga menerapkan hierarkhi kerja. Hierarkhi yang diterapkan dengan benar akan cenderung menghasilkan luaran tugas yang lebih baik, efektif, dan efisien (Bunderson, *et al*, 2016) sehingga interaksi antara *power distance* dan hierarkhi mungkin saja menjadi bagus. Keunikan kultur tersebut membuat penelitian di sektor militer menarik untuk dilakukan. Sepengetahuan penulis, belum banyak penelitian yang membahas OCB di sektor militer. Penelitian militer terdahulu di luar negeri lebih banyak membahas politik dan sistem pertahanan militer.

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). Sehingga penting untuk mengetahui dan memahami identifikasi pegawai yang berpengaruh terhadap OCB.

Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip utama tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang mengisyaratkan adanya perwujudan kewajiban seseorang atau unit organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan dan pengendalian sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya. Hal ini dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban secara periodik (Lembaga Administrasi Negara, 2010). Isu akuntabilitas diangkat mulai dari tahun 1999, yaitu ditandai dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden No.7 tahun 1999 tentang pelaporan akuntabilitas. Akbar (2012) menyatakan sangat penting untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas yang merupakan prinsip utama dari tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*).

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 isu sentral terkait dengan *governance* dan akuntabilitas. Kinerja pemerintah selalu terkait erat dengan perilaku kerja aparatur negara. Perilaku kerja dalam hal ini disebut *organization citizenship behaviour*.

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

Ricketta dan Landerer (2002) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kinerja karyawan. Penelitian ini memperluas penelitian Ricketta dan Landerer (2002) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku kerja dengan akuntabilitas sebagai variabel pemoderasi. Hasil penelitian Ricketta dan Landerer (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. Terdapat kemungkinan akuntabilitas bukan sebagai variabel pemoderasi tetapi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menguji kebenaran dugaan bahwa akuntabilitas memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan organization citizenship behavior. Penelitian Ricketta dan Landerer (2002) hanya menguji akuntabilitas eksternal. Penelitian ini menguji baik akuntabilitas internal maupun akuntabilitas eksternal. Peneliti berargumen bahwa di lingkungan militer, akuntabilitas internal memainkan peran penting hubungan antara atasan dan bawahan. Berdasarkan latar belakang diatas maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB?
2. Apakah akuntabilitas memediasi hubungan komitmen organisasi dan OCB?

2. Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

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 1988) dalam Rayner, et al (2012). OCB terdiri dari lima dimensi yaitu *altruism, conscientiousness, courtesy, sportmanship, dan civic virtue*. *Altruisme* berkaitan dengan sikap membantu orang lain, *conscientiousnes* tentang prasyarat yang melebihi kinerja minimum seperti datang lebih awal dari jam kerja, *courtesy* tentang perilaku sopan dan taat peraturan sehingga mengurangi konflik interpersonal, *sportmanship* tentang sikap toleran terhadap kondisi yang tidak menguntungkan dan tidak suka mengeluh atas kondisi tersebut, dan *civic virtue* tentang kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Perilaku bermanfaat yang tercermin dalam OCB dapat bersifat langsung maupun tidak langsung bagi organisasi (William dan Anderson, 1991). Riset dari 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. Dari beberapa komponen kinerja tersebut, OCB merupakan komponen yang sangat penting dalam mendukung kinerja organisasi (Podsakoff et al., 2009).

Komitmen Organisasi

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. Menurut Meyer dan Allan (1995) komitmen organisasi tersusun atas: komponen affective, komitmen berlanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*).

Komponen afektif yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi dimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi dan menikmati keanggotaan dalam organisasi. *Continuance commitment* merupakan kecenderungan untuk tetap bekerja di organisasi karena biaya pengunduran diri dianggap terlalu besar. Biaya ini dapat berupa biaya langsung, tidak langsung, maupun biaya atas kesempatan yang hilang / *opportunity cost*. *Normative commitment* merupakan suatu tanggung jawab untuk tetap berada dalam organisasi. Tanggung jawab ini dapat berupa beban moral yang menyebabkan pekerja merasa harus berada di organisasi tersebut.

Akuntabilitas

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. Akuntabilitas yang akan diambil

Sinclair (1995) menyebutkan lima bentuk akuntabilitas, yaitu akuntabilitas politik, akuntabilitas publik, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas personal. Menurut LAN (2010) implementasi akuntabilitas di pemerintah Indonesia harus mencakup akuntabilitas keuangan, akuntabilitas administrasi, akuntabilitas kebijakan publik, akuntabilitas politik dan akuntabilitas hukum. Namun, penelitian ini menggunakan 2 jenis/tipe akuntabilitas yaitu akuntabilitas internal dan akuntabilitas eksternal yang dipakai dalam penelitian Akbar (2012).

Dalam konteks TNI, Akuntabilitas internal mencakup kewajiban langsung anggota untuk melaporkan pekerjaan yang telah diperintahkan kepada atasan langsung. Pelaporan mencakup 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 mencakup 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 (pemerintahan) dengan tuntutan

reputasi publik yang tinggi maka akuntabilitas yang sesuai adalah akuntabilitas internal dan eksternal (Riketa dan Landerer 2002).

Pengembangan Hipotesis

Komitmen merupakan variabel penting untuk kualitas dan kinerja (fry, et al 2005). Menurut Camillery dan Heidjen (2007) komitmen organisasi merupakan faktor esensial dalam pengembangan sumberdaya manusia (human capital). Selanjutnya Camileri dan Heidjen (2007) menyatakan bahwa kekurangan atau kesenjangan komitmen organisasi akan menyebabkan tingginya *turnover*, menambah biaya untuk perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Selain itu kesenjangan komitmen organisasi akan menyebabkan karyawan mengambil aktivitas *ekstra-contractual*. Ketika komitmen yang dimiliki pegawai itu rendah maka mereka akan mengejar keuntungan pribadi dan mengabaikan akuntabilitas, sebaliknya ketika komitmen pegawai itu tinggi maka dia akan berperilaku sesuai norma-norma yang ditentukan yaitu menjunjung tinggi akuntabilitas.

TNI dihadapkan dengan tugas yang berat dan rawan keselamatan. Tak jarang anggota TNI akan mengalami mutasi kerja di berbagai kota di seluruh Indonesia. Hal ini sudah merupakan bagian dari sumpah prajurit dan sumpah perwira untuk patuh terhadap perintah untuk ditempatkan dimana saja, termasuk di daerah konflik. Doktrin TNI Tri Dharma Eka Karma mewajibkan seluruh anggota TNI untuk patuh terhadap perintah sepanjang masih dalam rangka menjaga pertahanan negara. Untuk dapat mewujudkan akuntabilitas pekerjaan yang berat tersebut, anggota TNI perlu memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Komitmen anggota TNI terhadap organisasi merupakan kriteria penting yang diujikan dalam penyeleksian anggota TNI yang baru maupun penyeleksian kenaikan pangkat TNI.

H1: Komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap akuntabilitas anggota TNI.

Akuntabilitas merupakan salah satu elemen dasar organisasi, namun teori dan penelitian dibidang ini terkait dengan perilaku dalam organisasi sangat sedikit. 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.

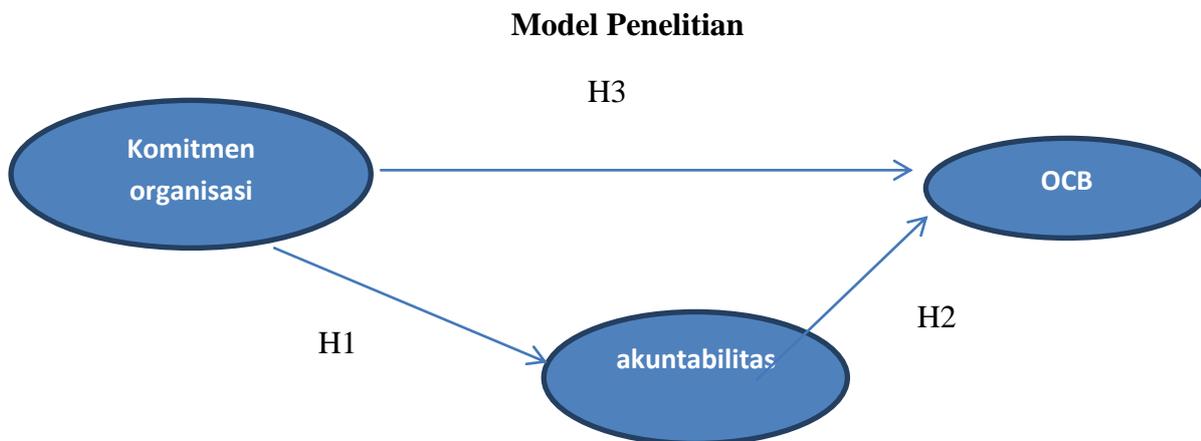
H2: Akuntabilitas akan berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior

Menurut Budiyanto (2013) untuk menciptakan efektifitas organisasi yang berdampak pada peningkatan produktifitas, perlu menciptakan suasana kerja yang memberi peluang munculnya perilaku OCB dikalangan pegawai. Riketta 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.

H3 : komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior



3. Metode Penelitian

Populasi Sampel dan Tehnik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai angkatan udara propinsi Yogyakarta. Peneliti mempertimbangkan kesamaan kultur organisasi militer di Indonesia yaitu TNI angkatan darat, angkatan udara, dan angkatan laut. Kesamaan kultur ini karena para perwira pemimpin militer yang membangun budaya di 3 matra dididik secara bersama-sama di Akademi Militer di Magelang. Setelah melewati pendidikan bersama selama kurang lebih 3 bulan di Akademi Militer, sebelum kemudian para taruna dididik di masing-masing akademi (Akademi Militer untuk taruna angkatan darat, Akademi Angkatan Udara untuk taruna angkatan udara, dan Akademi Angkatan laut untuk taruna angkatan laut. Pendidikan dasar inilah yang dianggap mampu mencuci otak dan menanamkan pola pikir kepemimpinan nasionalisme para calon pemimpin militer.

Angkatan udara di Yogyakarta memiliki aktivitas yang tergolong padat. Pusat pendidikan taruna AAU selama 4 tahun dan pendidikan penerbangan calon pilot militer terdapat di Yogyakarta. Rumah sakit pusat angkatan udara pun terletak di Yogyakarta. Budaya yang ada di landasan udara militer Yogyakarta kompleks dan dinamis. Yogyakarta Oleh sebab itu, pengambilan sampel di angkatan udara Yogyakarta tepat untuk penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel non probabilitas dengan begitu probabilitas setiap anggota populasi untuk terpilih menjadi responden tidak sama (Sekaran, 2003).

Data dan Sumber Data

Karena data yang diperlukan berupa opini individu maka teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa survey. Survey 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 survey kuisisioner yang berisi pertanyaan untuk responden. Kuisisioner diantar langsung ke kantor angkatan udara Yogyakarta.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Komitmen Organisasi

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).

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).

Perilaku Kerja (*Organization Citizenship Behaviour*)

Organization Citizenship Behaviour 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).

4. Hasil

Kuisisioner yang disebar dalam penelitian ini berjumlah 100 kuisisioner dan kembali 100%. Ada 6 kuisisioner yang datanya tidak lengkap, sehingga kuisisioner yang bisa diolah berjumlah 94. Tingkat respon rate 100% mungkin dikarenakan belum ada penelitian terdahulu di kesatuan angkatan udara Yogyakarta, sehingga membuat pegawai antusias untuk mengisi kuisisioner. Demografi responden bisa dilihat di tabel 1.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.

Uji validitas merupakan tingkat dimana sebuah pengujian mengukur apa yang benar-benar ingin diukur (Cooper dan Schindler, 2011:280). Uji validitas dapat dilihat dari skor loading indikator konstruk bernilai di atas 0,5. Ada beberapa indikator yang nilainya di bawah 0,5 yaitu indikator konstruk OC4 dengan nilai skor loading 0,195, indikator konstruk AC 4 dan AC7 masing masing nilai skor loadingnya 0,319 dan 0,458, dan indikator konstruk OCB2 dengan skor loading 0,280, sehingga indikator-indikator tersebut dikeluarkan/dihapus. Indikator-indikator tersebut memiliki skor loading rendah karena pertanyaan yang diajukan ambigu dan tidak sesuai dengan konteks organisasi militer.

Dari wawancara singkat dengan responden terkait pertanyaan-pertanyaan yang memiliki skor loading rendah, dapat disimpulkan bahwa responden tidak memahami konteks pertanyaan karena tidak sesuai dalam konteks sehari-hari dalam pekerjaan. Dalam hal ini, bias kompleksitas item dan ambiguitas item mungkin sekali terjadi akibat kata-kata yang tidak dikenal (Peterson, 2000) dan konteks pertanyaan yang tidak dikenal dan dialami di

keseharian pekerjaannya. Oleh sebab itu, untuk meminimalisir bias kompleksitas item dan ambiguitas item, pertanyaan tersebut dihapus dari analisa statistik.

Hasil uji validitas setelah indikator konstruk yang nilainya dibawah 0,5 dikeluarkan dapat dilihat ditabel 2. Uji validitas terdiri dari dua yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Uji validitas konvergen dilihat dari skor AVE dan *Communality* yang masing-masing memiliki nilai 0,5. Skor AVE yang memenuhi batas 0.5 menunjukkan bahwa konsep-konsep secara teori berkorelasi dengan kenyataan (Jogiyanto, 2011). Uji validitas diskriminan dilihat dari skor *loading* diatas 0,5 bisa dilihat ditabel 2. Uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa antar instrumen pengukur konstruk tidak berkorelasi dengan tinggi (Jogiyanto, 2011).

Uji reliabilitas berkaitan dengan akurasi dan presisi dari sebuah prosedur pengukuran (Cooper dan Schindler, 2011:283). Suatu kuisisioner dikatakan *reliable* jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten, atau stabil dari waktu ke waktu dan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Hartono, 2011). Seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi uji reliabilitas dilihat dari nilai *cronbach alpha* > 0,60 dan nilai *Composite reliability* > 0,7.

Evaluasi model struktural dinilai berdasarkan *R Square* (tabel 2) yang menunjukkan nilai 0,4392 untuk konstruk OCB. Artinya model yang diajukan dapat menjelaskan konstruk OCB sebesar 43,92% sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang diajukan dengan cara membandingkan nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika nilai t-statistik lebih tinggi dari nilai t-tabel, maka hipotesis terdukung. Sebaliknya, apabila t-statistik lebih rendah, maka tidak terdukung. Nilai t-tabel 1,645 (1-tailed) dan 1,960 (2-tailed) dengan tingkat keyakinan 95%.

Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari tabel 5. Dari tabel 5 didapatkan bahwa semua hipotesis terdukung dengan nilai t-statistik untuk hipotesis pertama 4,4034 lebih tinggi dari t-tabel 1,1960, hipotesis kedua mempunyai nilai t-statistik 2,3516 dan hipotesis ketiga memiliki nilai t-statistik 3,7544. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ricketta dan landerrer (2002) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Penelitian ini memperkaya penelittian terdahulu dengan memberikan dukungan terhadap posisi akuntabilitas sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB.

5. Kesimpulan, Keterbatasan,dan Saran

Hasil pengujian hipotesis memberikan hasil bahwa semua hipotesis terdukung dengan nilai t-statistik untuk hipotesis pertama 4,4034 lebih tinggi dari t-tabel 1,1960, hipotesis kedua mempunyai nilai t-statistik 2,3516 dan hipotesis ketiga memiliki nilai t-statistik 3,7544. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ricketta dan landerrer (2002), Feldman dan Ng (2011) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Memperkaya penelitian sebelumnya, penelitian ini membuktikan bahwa akuntabilitas terbukti memediasi hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di sektor militer pun, komitmen organisasi dan akuntabilitas memegang peranan yang sangat penting untuk meningkatkan perilaku kerja yang baik, atau dalam hal ini disebut *organization citizenship behaviour*. Tak heran jika dalam tes wawancara penerimaan calon tentara, baik dari jalur tamtama, bintara, perwira karir, maupun perwira taruna akademi, komitmen terhadap organisasi TNI merupakan kriteria yang sangat penting. Dasar komitmen pribadi anggota dipadukan dengan

akuntabilitas yang tercipta selama menjalankan pekerjaan mendukung terciptanya *organization citizenship behaviour*.

Dari pengalaman kerja responden yang cukup lama dan respons rate yang cukup tinggi, dapat disinyalir bahwa tingkat kebersamaan dan kebersatuan antar anggota cukup tinggi. Artinya, tindakan rekan untuk saling membantu besar. Ketika kuesioner disebar, begitu satu orang bersedia mengisi, anggota lain bergegas untuk mengambil dan mengisi kuesioner dengan segera. Namun, untuk meningkatkan validitas eksternal penelitian, sampel yang disebar perlu diperluas, mencakup TNI AD dan TNI AL. Perluasan cakupan diharapkan mampu meningkatkan tingkat generalisasi hasil riset.

Riset ini dapat dikembangkan dengan memasukkan variabel tambahan yaitu tipe kepemimpinan dari pemimpin militer mengingat garis komando di dunia militer begitu tegas. Gadot (2007) menemukan efek tipe kepemimpinan pada kinerja karyawan. Namun, belum pernah diuji apakah pengaruh tipe kepemimpinan terhadap OCB di lingkungan yang bergaris komando tegas akan sama dengan penelitian sebelumnya. Penelitian ini diharapkan menjadi awal dari penelitian-penelitian lanjutan di bidang akuntansi manajemen di sektor militer di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Akbar, R. 2011. *Performance Measurement and Accountability in Indonesian Local Government*. 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 European Politics*. 5, 104-120.
- Budiyanto. 2013. Pengembangan Organisasi Sektor Publik (Pemerintah) Dengan Pendekatan Organizational Citizenship Behavior. *Orasi Ilmiah Dies Natalis Ke 41 STIESA*.
- Bunderson, J.S., Vegt, G.S.F.D., Cantimur, Y., dan Rink, F. 2016. Different Views in Hierarchy and Why They Matter: Hierarchy As Inequality or As Cascading Influences. *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No.4.
- Camilleri, E. dan Heijden, B.V. 2007. Organizational Commitment, 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. *Journal of Business Ethics*, 105: 107-114.
- Cooper, D. R. dan Schindler, P. S. 2011. *Business Research Methods*. Edisi 11. New York. NY: McGraw-Hill.
- Fry, L.W., Vitucci, S. dan Cedillo, M. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory Measurement, and Establishing A Baseline. *The Leadership Quarterly* 16:835-862.
- 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.
- Hartono, Jogyanto. 2011. *Pedoman Survei Kuesioner*. BPFE, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hartono, Jogyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Model Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. UPP STIM YKPN.

- Hauff, S. dan Ritchen, N. 2015. Power Distance and Its Moderating Role in the Relationship between situational job characteristics and job satisfaction. *Cross Cultural Management*, vol.22 No.1.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publication.
- Lembaga Administrasi Negara. 2010. Naskah Akademik Sistem Akuntabilitas Nasional.
- Ng, T.W.H dan Feldman, D.C. 2011. Affective Organizational Commitment and Citizenship Behaviour: Linear and Non-Linear Moderating Effects of Organizational Tenure. *Journal of Vocational Behaviour*. 528-537
- Moynihan, D.P. dan Pandey, S.K. 2007. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation'. *Public Administration Review*. Vol 67 No.1.
- 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?. *Journal of Business Ethics* 106, 117-130.
- Ricketta, M. dan Landerer, A. 2002. Organizational Commitment, Accountability, and Work Behavior: A Correlation Study. *Social Behavior And Personality* 30 (7) 653-660.
- Sinclair, A. 1995. *The Chameleon of Accountability : Forms and Discourses*. *Accounting, Organization, and Society*, vol. 20 no.2/3. Pp 219-237
- Sekaran, U .2003. *Research Method For Business: A Skill Building Approach, 4th Edition*. John Wiley & Sons. New York
- Setiawan, I. dan Gozali, A. 2006. *Akuntansi Keperilakuan: Konsep dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gadot, Eran Vigoda. 2005. Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance. *Personnel Review* Vol.36 No.5.

Lampiran

Tabel 1 demografi responden

Profil	Keterangan	jumlah
Usia	Dibawah 25 tahun	12
	26-30 tahun	23
	31-35 tahun	15
	36-40 tahun	17
	41-45 tahun	11
	46-50 tahun	14
	51 tahun keatas	2
Lama bekerja	Dibawah 5 tahun	15
	6-10 tahun	22
	11-15 tahun	15
	16-20 tahun	15
	Diatas 20 tahun	27
Pendidikan	Sma	90
	Diploma	3
	S1	0
	S2	1

Tabel 2 iterasi algoritma

	AVE	Composite reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redudancy
AC	0,5188	0,8429	0,1762	0,7659	0,5188	0,0897
OC	0,6302	0,8363	0,0000	0,7071	0,0000	0,0000
OCB	0,5066	0,8769	0,4392	0,8354	0,5066	0,1241

Tabel 3 korelasi variabel laten

	AC	OC	OCB
AC	1,0000		
OC	0,4199	1,0000	
OCB	0,5357	0,5792	1,0000

Tabel 4 Cross loading

	AC	OC	OCB
AC1	0,6743	0,3167	0,3472
AC2	0,7978	0,3762	0,4051
AC4	0,7798	0,3563	0,4501
AC5	0,6658	0,3156	0,4062
AC6	0,6926	0,3235	0,3573
OC1	0,3694	0,8164	0,4860
OC2	0,3077	0,7771	0,4721
OC3	0,3197	0,7876	0,4182
OCB1	0,2750	0,4381	0,7522
OCB3	0,5447	0,3759	0,7470
OCB4	0,4653	0,2534	0,5529
OCB5	0,2980	0,4068	0,6969
OCB6	0,4103	0,3968	0,7765
OCB7	0,3568	0,5595	0,7016
OCB8	0,2803	0,4166	0,7326

Tabel 5 koefisien jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statitics (O/STERR)
AC-> OCB	0,3549	0,3709	0,1509	0,1509	2,3516
OC-> AC	0,4199	0,4290	0,0953	0,0953	4,4034
OC-> OCB	0,4305	0,4193	0,1147	0,1147	3,7544

Instrumen Penelitian

No	Pertanyaan
	Akuntabilitas
1	Saya bekerja dengan cukup terbuka terhadap publik
2	Pihak di luar organisasi saya jarang menyadari apakah saya telah bekerja dengan baik atau dengan buruk
3	Jika saya bekerja dengan tidak baik, maka tindakan saya tersebut dapat mempengaruhi reputasi organisasi saya di lingkungan saya
4	Saya bertanggung jawab terhadap apa yang dipikirkan orang tentang organisasi saya di lingkungan saya.
5	Setiap pegawai harus menjaga pertanggungjawaban (akuntabilitas) dari hasil aktivitas yang dilakukan
6	Atasan saya secara periodik mereview hasil kerja saya
7	Kecurangan insentif (penghargaan, kompensasi) telah dicegah dengan adanya informasi kinerja.
	Komitmen organisasi
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 diorganisasi saya seperti masalah saya sendiri
	Organization citizenship behavior
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 anda menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur
3	Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya
4	Setiap tugas yang diberikan akan saya selesaikan dengan penuh tanggungjawab
5	Saya berani mengambil risiko apapun 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