

PENGARUH KONFLIK KEHARUSAN AKUNTABILITAS TERHADAP KINERJA KERJA PEMERINTAH DAERAH

Mesri Welhelmina Nisriani Manafe
Universitas Kristen Artha Wacana Kupang
E-mail: mesrimanafe@gmail.com

ABSTRACT

Accountability of local government have been concern since the issuance of Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). In practice, accountability is not running as expected. One indication of the cause of the failure is due to the implementation of accountability. Accountability is seen as an obligation to explain and justify the behavior of accountability actors. The purpose of this study is to empirically examine the relationship between various types of accountability requirement with negative perceived of working context toward accountability actors work performance. This study provides empirical evidence to contribute in the relationship between the various types of requirement accountability and work performance based on institutional theory by using mixed methods, namely quantitative approach using PLS and qualitative approach using semi-structured interviews. The samples in this study were 201 SKPD on NTT local government. The results showed the competing accountability through various types of accountability affect the work context with negative perceived at different levels, but had no effect on accountability actors work performance.

Keywords: *accountability, accountability requirement, job performance, mixed methods*

PEDAHULUAN

Penelitian ini didasari oleh fenomena empiris yang terjadi di Indonesia sejak dikeluarkan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Inpres ini mewajibkan semua instansi pemerintah daerah untuk melaporkan kinerjanya kepada pemerintah pusat. Dalam pelaksanaannya, akuntabilitas tidak berjalan sebagaimana diharapkan. Beberapa penyebab tidak tercapainya ekspektasi tersebut adalah heterogenitas institusi pemerintah (Akbar et al., 2012), bias pelaporan (Solikin, 2005), dan kecenderungan pemerintah daerah melaporkan program yang berhasil dicapai dibandingkan program yang mengalami kegagalan (Nurkhamid, 2008).

Dari perspektif yang berbeda fenomena ketidakberhasilan implementasi akuntabilitas dapat dijelaskan berdasarkan konsep akuntabilitas itu sendiri. Akuntabilitas

dipersepsikan sebagai suatu keharusan dan kewajiban menjustifikasi atau mempertanggungjawabkan perilaku aktor akuntabilitas (Bovens, 1998) dan keharusan untuk mengelola ekspektasi dari forum-forum akuntabilitas (Romzek and Dubnick, 1987). Konsep akuntabilitas dalam konteks tersebut di atas belum pernah diteliti di pemerintah Indonesia, tetapi indikasi konsep akuntabilitas tersebut terjadi terlihat dalam penelitian Akbar et al. (2012) yang menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan pemerintah daerah Indonesia melaksanakan akuntabilitasnya adalah karena kewajiban legislasi dan tekanan yang kuat dari pemerintah pusat.

Model yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan penelitian Kim and Lee (2009) pada sektor non-profit. Bentuk keharusan akuntabilitas yang digunakan adalah akuntabilitas hierarkikal, akuntabilitas legal, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas politikal (Johnston and Romzek, 1999) yang

sebelumnya digunakan pada sektor pemerintah. Masing-masing tipe akuntabilitas ini menunjukkan derajat otonomi individu dan sumber ekspektasi atau sumber kontrol yang berbeda dan memiliki pengaruh pada level yang berbeda terhadap kinerja kerja aktor akuntabilitas.

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah apakah konflik keharusan akuntabilitas berhubungan dengan kinerja kerja aktor akuntabilitas, apabila konflik keharusan akuntabilitas dipersepsikan sebagai beban kerja dan tekanan kerja bagi aktor akuntabilitas. Hasil penelitian ini berkontribusi untuk mengisi *gap* pada hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian Anechciaricho and Jacobs (1994), Brody (2002), Dicke (2002), Ebrahim (2003), Halachmi et al. (2002), Jos and Tompkins (2004), Koppell (2005), O'Connell (2006), Page (2004), Schwartz and Zultzeanu-Kenan (2004) menyatakan bahwa keharusan akuntabilitas berhubungan secara negatif dengan kinerja kerja aktor akuntabilitas. Hasil penelitian Caseley (2006), Kim (2005), Wang (2002) menunjukkan keharusan akuntabilitas berhubungan secara positif dengan kinerja kerja aktor akuntabilitas. Dubnick (2005) pada tataran konsep menunjukkan tidak ada hubungan antara tipe-tipe akuntabilitas dan kinerja, sehingga dibutuhkan perluasan perspektif pada faktor yang menghubungkan *account giving* dan kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Dubnick and Yang (2009), Kim and Lee (2009), Tetlock (1985) yang menyatakan keharusan akuntabilitas berhubungan dengan kinerja kerja bergantung pada rasa individu yang terlibat dalam hubungan akuntabilitas tersebut. Selanjutnya penelitian ini juga berkontribusi pada penggunaan desain *mixed method* untuk mengisi *gap* metoda pada penelitian-penelitian sebelumnya dan untuk menangkap fenomena isomorfisma yang terjadi di Indonesia. Penelitian ini juga berkontribusi praktis terhadap wacana penentuan tipe akuntabilitas yang tepat bagi tiap institusi pemerintah daerah sesuai dengan ekspektasi masing-masing forum (Romzek and Dubnick, 1987) dan tidak sekedar penyeragaman karena tekanan legislasi dan pemerintah pusat (Akbar et al., 2012).

Hasil penelitian menunjukkan bentuk-bentuk keharusan akuntabilitas berpengaruh terhadap konteks kerja dengan persepsian negatif pada level yang berbeda dan persepsian negatif konteks kerja karena konflik keharusan akuntabilitas tidak berpengaruh terhadap kinerja kerja aktor akuntabilitas. Hasil pengujian hipotesis didukung oleh hasil wawancara dengan lebih mendalam terutama pada keterdukungan fenomena isomorfisma institusional pada praktik pemerintah daerah.

Penelitian ini disusun sebagai berikut: bagian 2 adalah *review* literatur dan pengembangan hipotesis; bagian 3 adalah metoda penelitian yang menjelaskan data dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, model penelitian dan alat statistik, dan variabel-variabel penelitian; bagian 4 adalah hasil penelitian dan diskusi hasil penelitian, pada bagian akhir ditampilkan kesimpulan, implikasi, dan keterbatasan serta saran untuk penelitian selanjutnya.

Reviu Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Teori Institusional

Berdasarkan perspektif institusional, legitimasi organisasional adalah basis eksistensi organisasi. Legitimasi adalah pernyataan oleh organisasi melalui pola tindakan yang dijalankan dalam lingkungannya (DiMaggio and Powell, 1983). Melalui penggunaan struktur dan proses yang mempertimbangkan legitimasi dalam lingkungan mereka beroperasi, maka organisasi akan tampak bertanggung jawab untuk memuaskan para *stakeholder* dan menghindari dampak negatif dipersalahkan jika terjadi kesalahan di masa datang (Meyer and Rowan, 1977). Legitimasi sosial dapat dipertahankan dengan menerima secara sosial komponen simbolik normatif dan kemudian menaati keharusan institusional dari lingkungan eksternal. Konsekuensinya, organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang sama seperti pemerintah daerah secara umum menunjukkan keserupaan dalam struktur dan praktik. Keserupaan antarorganisasi sebagai hasil dari proses normatif dan kognitif disebut dengan isomorfisma institusional (DiMaggio and

Powell, 1983). Menurut DiMaggio and Powell (1983) *outcome* utama institusionalisasi adalah struktur organisasional homogen.

Organisasi menjadi serupa dengan lainnya pada lingkungan yang sama sebagai hasil dari kekuatan isomorfis. Perubahan ini merupakan hasil dari proses untuk menjadi serupa tanpa harus membuat mereka menjadi lebih efisien. Isomorfisma mendeskripsikan proses homogenisasi suatu organisasi dalam sebuah lingkungan berian. Oleh karena itu, isomorfisma didefinisi sebagai suatu proses mengekang yang memaksa satu unit dalam sebuah populasi untuk menyerupai unit lain yang menghadapi set kondisi lingkungan yang sama (DiMaggio and Powell, 1983). Teori institusional menjelaskan proses homogenisasi dalam tiga bentuk tekanan, yaitu koersif, mimetik, dan normatif.

Konflik Keharusan Akuntabilitas, Konteks Kerja, dan Kinerja Kerja

Bovens (2005) mendefinisi akuntabilitas sebagai suatu hubungan sosial spesifik atau mekanisma yang di dalamnya individu merasa kewajiban untuk menjelaskan dan menjustifikasi perilakunya. Definisi ini menekankan pada makna kewajiban antaragen tata kelola yang konsisten dengan ide pertanggungjawaban (Bovens, 1998) dan mengelola ekspektasi (Romzek and Dubnick, 1987). Berdasarkan definisi, maka akuntabilitas melingkupi berbagai tipe hubungan dan melayani berbagai kepentingan. Institusi publik diharuskan mempertanggungjawabkan perilaku mereka untuk berbagai tipe forum dalam berbagai cara. Tipe-tipe forum akuntabilitas tersebut tercermin dalam berbagai tipe keharusan akuntabilitas. Johnston and Romzek (1999) membagi tipe-tipe keharusan akuntabilitas berdasarkan derajat otonomi individu dan sumber ekspektasi atau sumber kontrol, yaitu: akuntabilitas hierarkikal, akuntabilitas legal, akuntabilitas profesional, dan akuntabilitas politikal. Usaha untuk menyeimbangkan akuntabilitas berdasarkan tipe forum dalam berbagai cara menjadi permasalahan yang tidak terselesaikan (Posner, 2000), karena menyebabkan kerapuhan akuntabilitas yang berdampak pada kegagalan pencapaian nilai

(Kim and Lee, 2009), menyebabkan disfungsi akuntabilitas yang berakibat pada stagnansi penyampaian pelayanan (Caseley, 2006).

Hasil penelitian Tetlock (1985) dengan pendekatan eksperimen menunjukkan bahwa tekanan akuntabilitas persepsian mempengaruhi kognitif individu dan pernyataan emosional individu. Dubnick and Yang (2009) menyatakan hubungan antara berbagai tipe dan fungsi akuntabilitas serta interaksinya mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Kim and Lee (2009) yang menunjukkan keharusan berbagai tipe akuntabilitas melalui persepsian negatif konteks kerja berpengaruh pada capaian kinerja kerja. Apabila tipe-tipe legitimasi dan ekspektasi dipersepsikan sebagai tantangan bagi aktor akuntabilitas karena ketidakjelasan sumber mana yang harus didahulukan untuk suatu situasi berian (Romzek, 2000), maka aktor akuntabilitas memandang konflik keharusan akuntabilitas sebagai beban kerja. Sedangkan aktor akuntabilitas yang terlibat dalam konflik peran (Fryet al., 1986) menyebabkan tekanan psikologis untuk mencapai kinerja tertentu, maka aktor akuntabilitas mempersepsikan konflik keharusan akuntabilitas sebagai tekanan kerja. Kim and Lee (2009) menyatakan persepsian beban kerja dan tekanan kerja berpengaruh secara berbeda terhadap kinerja kerja aktor akuntabilitas bergantung pada persepsian aktor akuntabilitas terhadap keharusan akuntabilitasnya.

Konflik Keharusan Akuntabilitas dan Konteks Kerja

Akuntabilitas hierarkikal persepsian, beban kerja persepsian, dan tekanan kerja persepsian.

Isomorfisma koersif tercermin pada pemerintah daerah melalui keharusan akuntabilitas hierarkikal, yaitu pengawasan ketat terhadap individu dengan otonomi kerja rendah dengan kontrol internal yang menekankan pada rantai komando berdasarkan struktur sebagai bentuk ketaatan subordinat kepada supervisor (Romzek, 2000) melalui berbagai aturan organisasi dan regulasi, arahan

langsung, dan standar kinerja (Kim and Lee, 2009).

Tekanan akuntabilitas hierarkikal menyebabkan subordinat meluangkan lebih banyak waktu untuk mencapai ekspektasi *supervisor* dan meninggalkan tugas utama dalam organisasi (Kim and Lee, 2009). Keterlibatan dalam konflik peran menurut Fry et al. (1986) menyebabkan tekanan psikologis untuk mencapai ekspektasi tertentu. Selain itu, derajat otonomi yang rendah menyebabkan subordinat tidak memiliki kekuatan pengambilan keputusan untuk menentukan prioritas tugasnya (Hansen and Host, 2012) dan merespon kondisi tersebut sebagai perluasan kerja dalam bentuk akumulasi kerja dan penambahan kerja (Houston et al., 2006). Berdasarkan latar belakang teoretikal dan argumen di atas, maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H_{1a}: Keharusan akuntabilitas hierarkikal berhubungan secara positif dengan beban kerja.

H_{1b}: Keharusan akuntabilitas hierarkikal berhubungan secara positif dengan tekanan kerja.

Akuntabilitas legal persepsian, beban kerja persepsian, dan tekanan kerja persepsian.

Akuntabilitas legal merujuk pada hubungan antara ketaatan aktor akuntabilitas dan pengawasan eksternal melalui penguatan mandat kinerja yang merefleksikan detail pengawasan eksternal terhadap kinerja aktor akuntabilitas yang bertujuan untuk pengaturan hubungan kontraktual. Pihak eksternal membuat aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan, sedangkan aktor akuntabilitas berkewajiban untuk mengimplementasikannya tanpa mempertimbangkan pengetahuan dan kecakapan aktor akuntabilitas (Romzek and Dubnick, 1987; Romzek and Ingraham, 2000). Dalam konteks pemerintah daerah, akuntabilitas legal mencerminkan isomorfisma koersif yang terjadi melalui peraturan dan perundangan sebagai bentuk ketaatan terhadap pemberi mandat, misalnya melalui Instruksi Presiden Nomor: 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tidak adanya pertimbangan pada kecakapan dan

pengetahuan aktor akuntabilitas berpengaruh terhadap persepsian beban kerja karena aktor akuntabilitas harus mencapai ekspektasi eksternal yang tidak sesuai dengan kemampuannya dan kebutuhan institusi (Romzek, 2000). Keharusan akuntabilitas legal juga berdampak terhadap tekanan kerja, karena aktor akuntabilitas mempersepsikan bahwa mereka telah keluar dari tujuan utama organisasi untuk pelayanan kepada masyarakat, kepedulian altruistik dan ketaatan terhadap standar internal dan lebih mementingkan urusan teknis untuk mencapai tuntutan regulasi eksternal (Kim and Lee, 2009). Berdasarkan latar belakang teoretikal dan argumen di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H_{2a}: Keharusan akuntabilitas legal berhubungan secara positif dengan beban kerja.

H_{2b}: Keharusan akuntabilitas legal berhubungan secara positif dengan tekanan kerja.

Akuntabilitas profesional persepsian, beban kerja persepsian, dan tekanan kerja persepsian.

Akuntabilitas profesional terefleksi dalam tata kelola kerja yang memberi derajat otonomi tinggi kepada individu yang mendasari pembuatan keputusan mereka pada norma terinternalisasi praktik yang tepat. Akuntabilitas profesional mencerminkan isomorfisma normatif karena aktor akuntabilitas lebih dipengaruhi oleh nilai internal dan norma dibandingkan pengaruh politik (Seldon et al., 1999) dengan tujuan mencapai kinerja kerja tertentu yang konsisten dengan norma yang diturunkan dari sosialisasi profesional, keyakinan personal, budaya organisasi, dan dari pengalaman kerja (Romzek, 2000) menghantarkan mereka pada pengambilan keputusan yang tepat walaupun tanpa signal *supervisor* dan atau keharusan regulasi (Ha and Hoch, 1989).

Norma terinternalisasi berhubungan secara negatif dengan beban kerja dan tekanan kerja karena aktor yang bersangkutan bekerja pada standar profesional dengan tingkat otonomi tinggi untuk pembuatan keputusan dengan

pengakuan kepakaran oleh otonomi yang lebih tinggi (Kim and Lee, 2009). Berdasarkan latar belakang teoretikal dan argumen di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H_{3a}: Keharusan akuntabilitas profesional berhubungan secara negatif dengan beban kerja.

H_{3b}: Keharusan akuntabilitas profesional berhubungan secara negatif dengan tekanan kerja.

Akuntabilitas politikal persepsian, beban kerja persepsian, dan tekanan kerja persepsian.

Akuntabilitas politikal memberi kesempatan opsional kepada aktor akuntabilitas untuk *concern* terhadap berbagai tipe forum, seperti masyarakat, media dan legislatif. Esensinya adalah pada tanggung jawab aktor akuntabilitas dalam merespon dan mengantisipasi agenda dan ekspektasi berbagai tipe forum yang melebihi cakupan kewajiban *supervisor*-subordinat atau kepakaran profesional (Romzek, 2000).

Berdasarkan konsep isomorfisma koersif, salah satu bentuk keharusan akuntabilitas politikal, yaitu melalui proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang pelaksanaannya berdasarkan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Dari sudut pandang SKPD, proses Musrenbang hingga aras pembahasan bersama DPRD menjadi tekanan bagi SKPD karena lebih dipengaruhi oleh kondisi politik pada saat itu, yaitu bagaimana hubungan secara politik pemerintah daerah dan DPRD. Keharusan akuntabilitas politikal berpengaruh terhadap beban kerja, karena pemenuhan ekspektasi lebih dari batas kepakaran dan arahan *supervisor* (Romzek, 2000). Selain itu, akuntabilitas politikal berdampak terhadap tekanan kerja, karena kebutuhan pemenuhan tanggung jawab yang merefleksikan kebutuhan legitimasi sangat bergantung pada seberapa baik aktor mengantisipasi dan mencapai ekspektasi forum dan apakah aktor dipersepsikan sebagai rekan sekerja (Romzek and Ingraham, 2000). Berdasarkan latar belakang teoretikal dan argumen di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H_{4a}: Keharusan akuntabilitas politikal berhubungan secara positif dengan beban kerja.

H_{4b}: Keharusan akuntabilitas politikal berhubungan secara positif dengan tekanan kerja.

Konteks Kerja dan Kinerja Kerja

Beban kerja persepsian, tekanan kerja persepsian, kinerja kerja persepsian

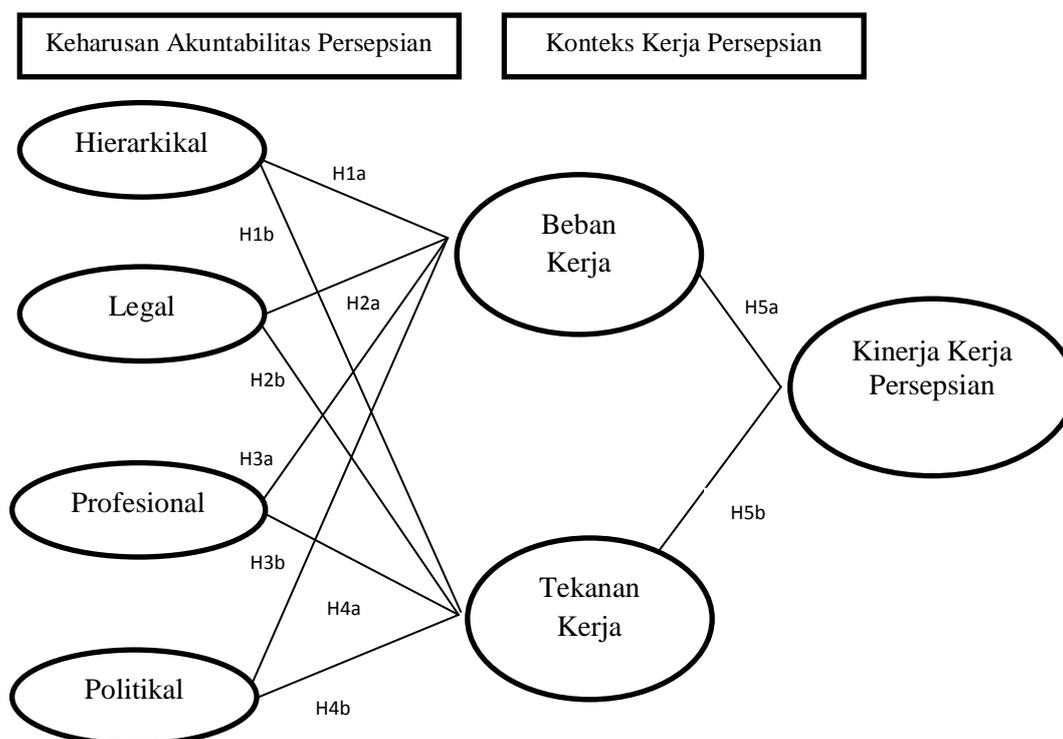
Romzek (2000) menyatakan berbagai tipe legitimasi dan ekspektasi tersebut mendatangkan tantangan bagi aktor akuntabilitas karena secara sporadis menyebabkan ketidakjelasan sumber mana yang harus didahulukan untuk suatu situasi berian. Aktor akuntabilitas meresponnya dalam bentuk akumulasi kerja dan penambahan kerja dan bukan dalam bentuk adaptasian kerja (Houston et al., 2006). Apabila berbagai tipe keharusan akuntabilitas dipersepsikan sebagai perluasan kerja dan tidak adanya otoritas untuk menentukan tipe akuntabilitas yang harus diprioritaskan, maka aktor akuntabilitas akan memperlakukan sama kepada tiap tipe keharusan akuntabilitas yang akan berpengaruh terhadap kinerja kerja aktor akuntabilitas (Kim and Lee, 2009).

Pelaksanaan fungsi administrasi organisasi menyebabkan lemahnya peran aktor akuntabilitas (Kim and Lee, 2009). Lyons (1971) menyatakan ketidakjelasan ekspektasi berasosiasi secara kuat dengan tekanan terhadap individu dan kinerja individu. Apabila aktor akuntabilitas diharuskan merespon ekspektasi forum yang berbeda dengan gagasan masing-masing tentang akuntabilitas dan pada kondisi ekspektasi forum tersebut berbeda dengan tujuan organisasi (Brody, 2002; Ebrahim, 2003) maka akan menyebabkan tekanan. Berdasarkan latar belakang teoretikal dan argumen di atas maka hipotesis yang dikembangkan adalah:

H_{5a}: Beban kerja berhubungan secara negatif dengan kinerja kerja.

H_{5b}: Tekanan kerja berhubungan secara negatif dengan kinerja kerja.

Gambar 1
Model Penelitian



Metoda Penelitian

Penelitian ini menggunakan metoda penelitian campuran (*mixed method*) yang menggabungkan teknik penelitian, metoda, pendekatan, konsep atau bahasa kuantitatif dan bahasa kualitatif ke dalam suatu bentuk studi tunggal. Strategi yang digunakan adalah eksplanatori sekuensial, yaitu desain metoda penelitian yang di dalamnya peneliti memulai dengan menjalankan tahap kuantitatif dan diikuti dengan tahap kualitatif (Creswell and Clark, 2011).

Sampel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada lingkup Provinsi Nusa Tenggara Timur. Objek penelitian, yaitu pada instansi pemerintah daerah (dinas, badan dan kantor). Metoda pemilihan sampel adalah *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pegawai SKPD pada tiap eselon dan telah berada pada posisi tersebut minimal satu tahun dan diharapkan telah memahami kondisi

SKPD dan terlibat dalam pelaksanaan tugas dan mandat.

Pengumpulan Data

Metoda pengumpulan data menggunakan teknik survei untuk pendekatan kuantitatif dan wawancara semi terstruktur untuk pendekatan kualitatif. Selain itu, melalui pendekatan integratif diharapkan adanya pemahaman yang lebih baik terhadap fenomena yang terjadi, menguji hasil penelitian dari pendekatan yang berbeda, dan mengeksplorasi hasil yang *outlier* dan ekstrim ketika menganalisis data kuantitatif pada tahap pertama (Creswell and Clark, 2011).

Metoda Analisis Data

Peguian hipotesis menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Hartono, 2011). Untuk pendekatan kualitatif

menggunakan analisis tematik pada transkrip hasil wawancara (Braun and Clarke, 2006).

Analisis dan Pembahasan Hasil Analisis Analisis Kuantitatif

Pilot study

Responden *pilot study* adalah 34 pegawai pada Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Analisis *pilot study* menggunakan *smartPLS* 2.0 menunjukkan 33 indikator dari total 42 indikator memenuhi syarat dengan nilai AVE dan *Communality* > 0,5. Nilai *Composite Reliability* > 0,6 untuk masing-masing variabel. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini valid dan reliabel, sehingga layak untuk digunakan lebih lanjut.

Pengumpulan Data kuantitatif

Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei terhadap 70 SKPD di Provinsi Nusa Tenggara Timur, pada kantor, dinas dan Badan. Untuk masing-masing SKPD diberikan lima (5) kuesioner untuk masing-masing eselon. Kuesioner yang disebar berjumlah 350 kuesioner dan yang dikembalikan 239 kuesioner (68,3%) dan yang dapat digunakan adalah 201 kuesioner (57,4%).

Analisis demografi

Berdasarkan analisis demografi dengan menggunakan ANOVA menunjukkan faktor-faktor demografi tidak berpengaruh terhadap konstruk eksogen endogen dan konstruk endogen. Faktor demografi jenis kelamin terhadap kinerja kerja (0,471), beban kerja (0,205), dan tekanan kerja (0,333). Faktor demografi usia terhadap kinerja kerja (0,499), beban kerja (0,588), dan tekanan kerja (0,122). Faktor demografi tingkat pendidikan terhadap masing-masing konstruk kinerja kerja, beban kerja, dan tekanan kerja adalah 0,982; 0,939; dan 0,329. Selanjutnya pada tingkat signifikansi 0, 828 untuk kinerja kerja, 0,289

untuk beban kerja, dan 0,159 untuk tekanan kerja pada faktor demografi masa kerja. Faktor demografi eselon untuk konstruk kinerja kerja (0,944), beban kerja (0,091), dan tekanan kerja (0,186).

Non-response bias

Dalam penelitian ini dilakukan uji non-response bias disebabkan lokasi, karena daerah penelitian yang cukup luas. Untuk memastikan tidak ada perbedaan antar wilayah, maka dilakukan *Kruskal Wallis Test*, yaitu uji non parametrik yang digunakan untuk membandingkan tiga atau lebih kelompok data sampel secara bersama-sama (Supangat, 2007) dengan menggunakan alat analisis SPSS 16.0. Hasil pengujian menunjukkan tidak ada perbedaan respon antar wilayah yang dijadikan sampel penelitian. Berdasarkan uji *Kruskal Wallis* untuk masing-masing wilayah, yaitu Kabupaten Kupang (n=73), Kota Kupang (n=71) dan Provinsi NTT (n=57) menunjukkan tingkat signifikansi >0,05. Konstruk akuntabilitas hierarkikal (t=0,489), konstruk akuntabilitas legal (t=0,219), konstruk akuntabilitas profesional (t=0,274), konstruk akuntabilitas politikal (t=0,125), konstruk beban kerja (t=0,730), dan konstruk tekanan kerja (t=0,465).

Pengujian hipotesis

Berdasarkan hasil analisis model pengukuran (analisis jalur) dengan menggunakan iterasi algoritma PLS menampilkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas terdiri atas validitas konvergen melalui skor AVE dan *Communality* dengan kriteria >0,5, dan validitas diskriminan melalui skor *cross loading* dengan kriteria >0, tetapi skor 0,5-0,7 masih dapat diterima apabila nilai AVE >0,5 (Hair, 2010). Uji reliabilitas dilihat pada skor *Composite Reliability* dengan kriteria >0,6.

Tabel 3
Overview Iterasi Algoritma PLS

	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>R Square</i>	<i>Cronbac-hs Alpha</i>	<i>Communnality</i>
Hierarkikal	0,525174	0,845316		0,772317	0,525174
Legal	0,650023	0,917258		0,891266	0,650023
Profesional	0,557016	0,861738		0,803813	0,557016
Politikal	0,582019	0,892484		0,857721	0,582019
Beban Kerja	0,751214	0,900072	0,258534	0,831835	0,751214
Tekanan Kerja	0,511044	0,836443	0,096907	0,755239	0,511044
Kinerja Kerja	0,537555	0,771875	0,131151	0,588128	0,537554

Pada tabel 3 Overviu iterasi algoritma terlihat bahwa instrumen penelitian dapat dinyatakan valid dan reliabel karena telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen. Dari tabel 4.5 terlihat nilai R^2 untuk konstruk beban kerja (BK) adalah sebesar 0,25834, konstruk tekanan kerja (TK) sebesar 0,096907, dan konstruk kinerja kerja (KK) sebesar 0,131151. Hasil nilai tersebut berarti bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan variabel konstruk beban kerja sebesar 25%, konstruk tekanan kerja sebesar 9%, konstruk kinerja kerja sebesar 13%, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diajukan.

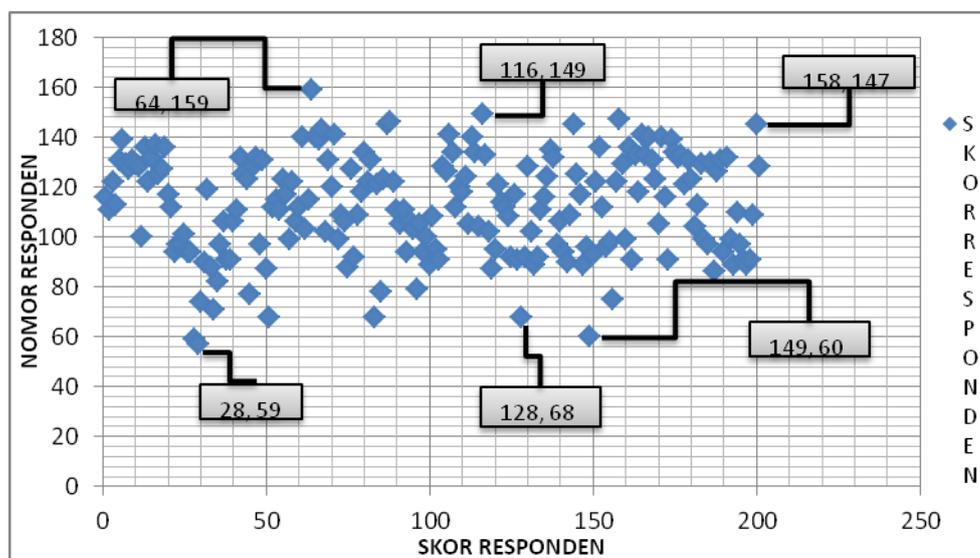
Pengujian hipotesis dilakukan melalui pengujian model struktural dengan membandingkan nilai *T-statistic* dengan nilai *T-table*. Hasil pengujian dengan menggunakan teknik *bootstrapping* pada tabel 4 menunjukkan hipotesis akuntabilitas hierarkikal (H_{1a}) secara empirik terdukung (AH->BK: $\gamma_1=0,3520$, $t=3,5733$). Hipotesis akuntabilitas legal (H_{2a}) secara empirik terdukung (AL-> BK: $\gamma_1=0,2240$, $t=2,8328$). Hipotesis akuntabilitas profesional (H_{3a} dan H_{3b}) secara empirik terdukung (AP-> BK: $\gamma_1=-0,1595$, $t=1,8194$; AP-> TK: $\gamma_1=-0,3389$, $t=3,8923$). Hipotesis akuntabilitas politikal (H_{4b}) secara empirik terdukung (APO-> TK: $\gamma_1=0,1839$, $t=1,7974$). Keterdukungan hipotesis pada nilai $t > 1,64$; $P < 0,05$ dan $t > 2,33$; $P < 0,01$ (*one tailed*), sedangkan H_{1b} (AH->TK: $\gamma_1=-0,0246$, $t=0,1921$), H_{2b} (AL->TK: $\gamma_1=0,1145$,

$t=0,9916$), H_{4a} (APO-> BK: $\gamma_1=0,1085$, $t=0,1,5549$), H_{5b} (TK->KK: $\gamma_1=-0,1479$, $t=1,4006$) tidak terdukung secara empirik karena nilai *T-statistic* lebih rendah dari nilai *T-table* (1,64). sedangkan H_{5a} menunjukkan bahwa persepsian beban kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja kerja aktor akuntabilitas (BK->KK: $\gamma_1=0,3363$, $t=4,1582$) sehingga H_{5a} tidak terdukung secara empirik. Hasil ini menunjukkan bahwa konflik keharusan akuntabilitas berpengaruh terhadap persepsian konteks kerja aktor akuntabilitas pada level yang berbeda sangat bergantung pada rasa individu yang terlibat dalam hubungan akuntabilitas, yaitu bagaimana individu mempersepsikan hubungan antara tekanan akuntabilitas dan interaksi tekanan akuntabilitas tersebut (Dubnick and Yang, 2009).

Analisis Kualitatif **Pengumpulan data kualitatif**

Pemilihan responden untuk diwawancarai berdasarkan hasil olah data kuantitatif berdasarkan kriteria, yaitu responden *outlier* saja, ketersediaan responden untuk diwawancarai yang dapat dilihat pada lembar kesediaan wawancara di kuesioner, dan keterwakilan wilayah penelitian, dengan harapan dapat mewakili populasi. Berikut ini sebaran hasil pengolahan data kuantitatif yang memperlihatkan data yang *outlier* dengan menggunakan analisis *scatter plot*:

Gambar 2
Scatter Plot Hasil Olah Data Responden



Dari gambar 4.5 terlihat enam responden yang terpilih untuk diwawancarai. Dalam penelitian ini hanya 3 responden terpilih untuk diwawancarai yang mewakili 3 wilayah dan merupakan responden dengan jawaban *outlier* pada batas atas, yaitu responden dengan kecenderungan jawaban pada skala Likert 4 dan 5.

Analisis data kualitatif

Analisis kualitatif bertujuan untuk mendukung maupun mencoba untuk menjelaskan lebih dalam hasil pengolahan data kuantitatif. Pendekatan yang dipakai untuk menjelaskan data kualitatif yang telah dikumpulkan adalah dengan menerapkan pendekatan naratif dalam menyampaikan hasil analisis. Selanjutnya analisis kualitatif juga bertujuan untuk menangkap fenomena isomorfisma institusional, yaitu isomorfisma koersif melalui keharusan akuntabilitas hierarkikal, legal, dan politikal, dan akuntabilitas profesional dijelaskan melalui konsep isomorfisma normatif.

Konflik Keharusan Akuntabilitas

Fenomena isomorfisma koersif melalui akuntabilitas hierarkikal tercermin dalam hasil wawancara berikut:

Saya secara pribadi paham bahwa saya adalah pegawai dinas yang bekerja dalam sistem yang baku. Apa yang saya kerjakan berpengaruh terhadap penilaian atasan kepada saya. Contoh sederhananya adalah wewenang atasan untuk menandatangani DP3.....

(Kasubag Program, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Perhubungan Kota Kupang)

Fenomena isomorfisma koersif melalui akuntabilitas legal tercermin dalam hasil wawancara berikut:

Laporan akuntabilitas dari pusat, kami diminta buat yang sama. Kami terkadang tidak mengerti tetapi harus mengerti, tidak tahu tapi harus tahu, dan harus dilaporkan. Daripada melakukan kesalahan, ikut saja yang sudah ada.....

(Kasubag Program, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Perhubungan Kota Kupang)

Pendapat yang sama juga tercermin dalam hasil wawancara berikut ini:

Ya.Saya harus mengatakannya untuk hal tersebut.Akuntabilitas terkesan dipaksakan kepada kami. Akuntabilitas bukan menjadi kendala berarti bagi dinas dan badan yang cukup besar, dengan kemampuan yang baik terutama SDM-nya..... Tetapi bagi kami yang di sini (*Dinas Kelautan dan Perikanan*) merasakan kesulitan yang cukup besar.....

(Sekdin Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kupang)

Fenomena isomorfisma koersif melalui akuntabilitas politikal tercermin dalam hasil wawancara berikut:

Tetapi ketika hasil tersebut sampai ke tingkat dewan, harus diakui yang berperan disitu bukan lagi apa yang seharusnya, tetapi bagaimana kemampuan pemerintah untuk melakukan lobi-lobi politik.....

(Sekdin Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kupang)

Fenomena isomorfisma normatif melalui akuntabilitas profesional tercermin dalam hasil wawancara berikut:

Saya ditempatkan pada satu bidang tertentu, secara tidak langsung saya diakui mampu untuk bekerja di situ..... Profesionalitas merupakan filter, sehingga saya tetap berada pada jalur yang tepat. Saya mencoba menyandingkan profesionalitas dengan kewajiban lainnya.

(Kasubag Keuangan Dinas PU Provinsi NTT)

Persepsian negatif konteks kerja akibat konflik keharusan akuntabilitas

Berdasarkan hasil olah data kuantitatif, bentuk-bentuk keharusan akuntabilitas berpengaruh terhadap kondisi fakta berbagai bentuk kepentingan yang harus diperlakukan sama oleh individu, karena kompleksitas kerja.

Tercermin dalam hasil wawancara dibawah ini:

Kenyataannya memang demikian.Banyak, banyak sekali orang atau badan yang kami harus berikan pertanggungjawaban kami.Terkadang cukup membingungkan. Mereka adalah tempat kami bertanggungjawab, tetapi mereka menilai kami sesuai cara mereka, terkadang kami mendahulukan salah satu tanggungjawab terlebih dahulu.

(Kasubag Evaluasi dan Pelaporan Dinas Perhubungan Kota Kupang)

Pendapat ini didukung oleh hasil wawancara dibawah ini:

Kalau itu harus diakui. Saya butuh waktu tambahan untuk mengerjakannya walaupun keduanya (*tekanan kerja*) berjalan beriringan, tetapi yang pasti jumlah pekerjaan akan meningkat. Saya meluangkan waktu tambahan....

(Sekdin Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kupang)

Tipa-tipa keharusan akuntabilitas juga berdampak terhadap kondisi kecemasan psikologi individu sebagai konsekuensi peran signifikan untuk mencapai kualitas kerja tertentu sebagai dampak dari konflik peran. Kondisi tersebut tercermin dari hasil wawancara berikut:

Kendala pasti ada.Ada banyak kepala (*pihak*) dengan banyak tuntutan.Semua dinilai pada akhirnya. Kendala waktu, kemampuan, dan mungkin kendala lainnya.... Kalau menyangkut menjadi beban atau tekanan, saya pikir mungkin saja terjadi..... Kalau banyak permintaan berarti tugas dan jumlah pekerjaan bertambah.

(Kasubag Keuangan Dinas PU Provinsi NTT)

Kinerja kerja akibat persepsian negatif konteks kerja karena konflik keharusan akuntabilitas

Hasil uji hipotesis menunjukkan kemampuan aktor akuntabilitas dalam melaksanakan aktivitas kerja dalam bentuk pelayanan tidak dipengaruhi oleh tekanan kerja karena konflik akuntabilitas, sedangkan beban kerja berdampak positif terhadap kinerja aktor akuntabilitas. Kondisi tersebut tercermin dari hasil wawancara berikut:

Sampai saat ini kinerja belum ada penilaian yang baku..... Kinerja masih bergantung pada penilaian selesai atau tidaknya suatu pekerjaan. Bukan lagi pada masalah waktu, tetapi pada hasil akhir.....

(Kasubag Program, Evaluasi dan Pelaporan Dinas Perhubungan Kota Kupang)

Saya rasa tidak ada pengaruh buruk. Semua keharusan dilaksanakan berarti kinerja saya baik. Hal yang perlu diingat adalah apabila kami diberikan beberapa tanggungjawab sekaligus, itu merupakan bentuk kepercayaan atas kemampuan kami.

(Kasubag Keuangan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi NTT)

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam konteks pemerintah daerah di lingkup Provinsi NTT terjadi fenomena isomorfisma mimetik yang tercermin pada hasil wawancara berikut:

..... misalnya LAKIP. Semua dinas disamaratakan dalam evaluasi. Untuk mengakomodir hal tersebut, maka dinas mengirimkan pegawai ke dinas lain di NTT maupun ke luar daerah untuk belajar dari keberhasilan mereka, bahkan mengadopsi program mereka yang berhasil kemudian diterapkan di NTT. Kami masih sangat berpatokan pada apa yang sudah ada sebelumnya.....

(Kasubag Keuangan Dinas PU Provinsi NTT)

Pendapat yang sama terlihat dari hasil wawancara dibawah ini:

Akuntabilitas terkesan dipaksakan kepada kami. Semua bentuk pelaporannya sudah baku, tinggal pengisian saja tetapi disitulah kesulitan terbesarnya. Sambil belajar bagaimana yang benarnya, untuk sementara kami mencontoh yang sudah ada dan menyesuaikan dengan kebutuhan kami.

(Sekdin Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kupang)

Kesimpulan, Implikasi, dan Keterbatasan Penelitian

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif dengan menggunakan analisis koefisien jalur, terlihat bahwa kinerja kerja aktor akuntabilitas tidak berhubungan secara negatif dengan tekanan kerja, sedangkan beban kerja dapat meningkatkan kinerja kerja aktor akuntabilitas. Persepsian beban kerja dan tekanan kerja dipengaruhi secara positif oleh konflik keharusan akuntabilitas pada level yang berbeda bergantung pada persepsian atau rasa individu yang terlibat di dalamnya, sedangkan keharusan akuntabilitas profesional dapat dijadikan sebagai filter untuk menyeimbangkan bentuk-bentuk konflik keharusan akuntabilitas lainnya.

Berdasarkan hasil olah data kualitatif menunjukkan dukungan terhadap hasil olah data kuantitatif dengan lebih kuat menangkap fenomena isomorfisma koersif pada bentuk akuntabilitas legal, hierarkikal, dan politikal. Fenomena isomorfisma normatif tercermin dalam bentuk akuntabilitas profesional. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara terlihat adanya fenomena isomorfisma mimetik, terutama melalui LAKIP yang dalam penelitian ini merupakan bentuk isomorfisma koersif.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi SKPD di lingkungan pemerintah daerah mengenai konflik akuntabilitas yang terjadi akibat adanya keharusan terhadap berbagai tipe akuntabilitas. Konsekuensi bagi institusi pemerintah adalah meretia yang beroperasi dalam lingkungan berian melalui keharusan akuntabilitas tersebut tidak menjadi lebih efisien tetapi cenderung untuk melakukannya untuk legitimasi publik. Hasil penelitian ini juga berimplikasi terhadap pembuat kebijakan untuk lebih mempertimbangkan heterogenitas aktor akuntabilitas dalam menentukan kebijakan dan regulasi yang mewajibkan aktor akuntabilitas mempertanggungjawabkan akuntabilitasnya.

Keterbatasan Penelitian dan saran untuk Penelitian selanjutnya

Penelitian pada konflik keharusan akuntabilitas dan pengaruhnya terhadap kinerja kerja merupakan penelitian pertama di Indonesia. Penelitian sebelumnya dilakukan pada organisasi non-profit di luar pemerintah sehingga penelitian ini memiliki keterbatasan yang akan mempengaruhi hasil penelitian. Pertama, Instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk variabel tekanan kerja dan kinerja kerja banyak yang dihapus karena *cross loading* yang rendah. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan instrumen yang berbeda yang dianggap paling sesuai dengan konteks penelitian. Kedua, nilai R^2 untuk variabel tekanan kerja adalah 0,096907, sehingga model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan variabel beban kerja hanya sebesar 9%. Menurut Santosa dkk., (2005) dan Hanlon (2001) nilai R^2 minimum adalah 0,10 (10%). Penelitian-penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lainnya.

Ketiga, Pada tahap kualitatif berdasarkan analisis menggunakan *scatter plot* terlihat 6 (enam) responden *outlier*. Namun dalam pelaksanaannya hanya 3 (tiga) responden yang bersedia diwawancarai. Hal ini memungkinkan terjadinya kecenderungan jawaban yang sama, karena responden-responden tersebut menjawab pada batas atas kisaran aktual atau

pada skala Likert 4 dan 5. Keempat, Penelitian pada tahap kuantitatif hanya pada tiga lokasi penelitian, yaitu Pemerintah Kabupaten Kupang, Pemerintah Kota Kupang, dan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur, dengan menggunakan 201 responden pada 70 dinas, badan, dan kantor. Sedangkan di lingkup Provinsi NTT sendiri terdapat 21 kabupate/kota. Kondisi ini menunjukkan tingkat generalisasi yang rendah untuk cakupan Provinsi NTT. Penelitian selanjutnya dapat memperluas area penelitian atau menggunakan sampel pemerintah daerah yang lain ataupun organisasi non-profit lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. (2012). Performance Measurement in Indonesia: the Case of Local Government. *Pacific Accounting Review*, 262-291.
- Anechiarico, F., & Jacobs, J. B. (1994). Vision of Corruption Control and the Evolution of American Public Administration. *Public Administration Review*, 54(5), 465-473.
- Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. (1981). A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity. *The Academy of Management Journal*, 417-424.
- Bovens, M. (1998). The Quest of Responsibility.
- _____ (2005). Two Concept of Accountability. *The Oxford Handbook of Public Management*, 182-208.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-10.
- Brody, E. (2002). Accountability and public trust. *Administration and Society*.
- Caseley, J. (2006). Multiple Accountability Relationship and Improved Service

- Delivery Performance in Hyderabad City, Southern India. *International Review of Administrative Sciences*, 531-546.
- Creswell, J. W., & Clark, F. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Dicke, L. (2002). Ensuring Accountability in Human Service Contracting. *Public Productivity & Management Review*, 22:502-516.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationally in Organizational Field. *American Sociological Review*, Vol. 48: 147-160.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the Promise of Performance. *Public Performance & Management Review*, 28, 236-267.
- Dubnick, M. J., & Romzek, B. Z. (1991). Politics and the Management of Expectation. *American Public Administration*, New York, MAcmillan.
- Dubnick, M., & Yang, K. (2009). The Pursuit of Accountability: Promise, Problems, and Prospects. *American Society for Public Administration Annual Conference* (pp. 1-32). Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Ebrahim, A. (2003). Making sense of accountability: Conceptual perspectives for Northern and Southern nonprofits. *The American Review of Public Administration*.
- Fry, L., Futrell, C., Parasuraman, A., & Chmielewski, M. (1986). An Analysis of Alternative Causal Models of Salesperson Role Perception and Work-Related Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 153-163.
- Halachmi, A. (2002). A brief note on the methodology of measuring productivity of services at the local level. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 215-218.
- Hansen, J. R., & Host, V. (2012). Understanding the Relationship Between Decentralization Organizational Decision Structure, Job Context, and Job Satisfaction-A Survey of Danish Public Managers. *Review of Public Personell Administration*, 32(2) 288-308.
- Hartono, J. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling berbasis varian dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Houston, D., Meyer, L. H., & Paewai, S. (2006). Academics Staff Workload and Job Satisfaction: Expectation and Values in Academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 17-30.
- (n.d.). *Instruksi Presiden, Nomor 7 Tahun 1999 Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah*.
- Johnston, J., & Romzek, B. (1999). Contracting and accountability in state Medicaid reform: Rhetoric, theories, and reality. *Public Administration Review*, 59, 383-399.
- Jos, P., & Tompkins, M. (2004). The Accountability Paradox in an Age of Reinvention. *Administration and Society*, 36, 255-281.
- Kim, S. E. (2005). Balancing competing accountability requirements. *Public Performance & Management Review*, 29, 145-163.
- Kim, S. E., & Lee, J. W. (2009). Impact of Competing Accountability Requirements on Perceived Work Performance. *The American Review of Public Administration*, 100-118.

- Koppell, J. (2005). Pathologies of accountability. *Public Administration Review*, 65, 94-108.
- London, M., & Sminther, J. W. (1997). Accountability: The Achilles' Heel of Multisource Feedback. *Group and Organization Management*, 22, 162-185.
- Lyons, T. F. (1971). Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 99-110.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 340:363.
- Nurkhamid, M. (2008). Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 45-76.
- O'Connell, L. (2006). Emergent Accountability in state-Local Relation: Some Lessons from Solid Waste Policy in Kentucky. *Administration and Society*, 38, 500-515.
- Page, S. (2004). Measuring Accountability for Result in Interagency Collaboratives. *Public Administration Review*, 64, 591-606.
- Posner, P. (2000). *Accountability challenges of third-part government*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Romzek, B. (2000). Dynamics of Public Sector Accountability in Era of Reform. *International Review of Administrative Science*, 21-44.
- Romzek, B. S., & Ingraham, P. (2000). Cross pressures of accountability: Initiative, command, and failure in the Ron Brown plane crash. *Public Administration Review*, 60, 240-253.
- Romzek, B., & Dubnick, M. (1987). Accountability in the Public Sector: Lesson from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 47, 227-238.
- Schwartz, R., & Sulitzeanu-Kenan, R. (2004). Managerial Values and Accountability in Pressures: Challenges of Crisis and Disaster. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 79-102.
- Seldon, S. C., Brewer, G. A., & Brudney, J. L. (1999). Reconciling Competing Values in Public Administration: Understanding the Administrative Role Concept. *Administration and Society*, 31(2) 17-30.
- Smith, F. J. (1976). Index of Organizational Reaction (IOR). *JSAS Catalog of Selection Documents in Psychology*.
- Solikin, A. (2005). Accountability Reporting in Indonesia: When Self-Serving Attributions Exaggerate Perceived Performance. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 21-33.
- Tetlock, P. (1985). A Social Check on the Fundamental Attribution Error. *Social Psychology Quarterly*, 227-236.
- Tsui, A., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to Employee-organization relationship: Does Investment in employees Pay off. *Academy of Management Journal*, 40(5)1089-1022.
- Wang, X. (2002). Assessing Administrative Accountability: Result from a National Survey. *American Review of Public Administration*, 32, 350-370.