



AKUNTABILITAS PUBLIK MELALUI BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ETIKA PUBLIK DARI PERSPEKTIF PEGAWAI

Muchlis Syahrani^{1*}

¹Widyaiswara, BPSDM Kalimantan Timur, Indonesia

ABSTRAK

Akuntabilitas layanan publik menjadi orientasi bersama. Perancangan sistem pelayanan publik yang akuntabel memerlukan landasan norma dan nilai Tujuan penelitian adalah menganalisis peran budaya organisasi dan iklim etika publik untuk membangun akuntabilitas publik..Metode penelitian explanatory survei secara acak terhadap layanan publik baik kantor dinas di Kalimantan timur dengan melibatkan 321 Pegawai ASN yang dipilih secara acak. Analisis data menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi membentuk dan mengarahkan perilaku para pegawai. Etika dan budaya memiliki hubungan positif dan keduanya menjadi dasar bagi penerapan prinsip-prinsip kerja yang mengarahkan para pegawai pada tuntutan akuntabilitas. Budaya dan iklim etika publik mempengaruhi upaya untuk membangun akuntabilitas dari perspektif pegawai. Implikasi teoritis yaitu pentingnya perspektif pegawai untuk memahami kedudukan budaya organisasi dan iklim etika publik dalam mewujudkan akuntabilitas. Implikasi praktis yaitu memperluas pemahaman tentang budaya organisasi dan etika dari perspektif pegawai sebagai tuntutan bagi organisasi.

Kata Kunci: Akuntabilitas, Budaya Organisasi, Iklim Etika Publik, Aparatur Sipil Negara

*Korespondensi:
Muchlis Syahrani
E-mail:
muchlissyahrani@gmail.com

Pendahuluan

Tuntutan untuk mendorong akuntabilitas di sektor publik menjadi agenda bersama. Selain itu masalah akuntabilitas telah menjadi perhatian para praktisi dan akademisi. [Raudava \(2022\)](#) mengemukakan akuntabilitas di lembaga publik sebagai perpaduan antara pekerjaan sosial dan profesionalitas telah menjadi perhatian utama. [Piotrowskia dan Steccolini \(2014\)](#) menegaskan tentang akuntabilitas proses di era pemerintahan modern sulit diwujudkan ditengah skandal, korupsi dan limbah yang mendorong ketidakpuasan masyarakat.

Tuntutan saat ini bahwa sistem administrasi publik yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi lebih fleksibel, fokus pada pemenuhan pelayanan dan lebih terbuka. [Ombusman \(2021\)](#) mengemukakan pelayanan publik di Indonesia telah berkembang cukup baik meskipun terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Salah satu provinsi yang berhasil menerapkan sistem tata kelola yang akuntabel adalah Kalimantan Timur dengan kategori hijau. Artinya memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi dalam menjalankan seluruh aktivitasnya berdasarkan SOP dalam sistem layanan publik.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan terhadap akuntabilitas publik serta dinamika perubahan lingkungan, pemerintah dituntut terus meningkatkan akuntabilitas antara lain dengan mengoptimalkan nilai-nilai atau budaya organisasi. [Yilmaz dan Venugopal \(2013\)](#) menjelaskan lemahnya kapasitas ditingkat nasional dan lokal telah menyebabkan hambatan serius dalam mewujudkan akuntabilitas pemerintah. Kapasitas tersebut antara lain budaya organisasi, budaya sebagai *capacity* organisasi ([Leonard-Barton 1992](#)).

Budaya organisasi sebagai pola atau asumsi dasar bersama dalam memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan eksternal dan integrasi internal ([Schein 2010](#)). [Marini dkk \(2018\)](#), [Nurjaman dan Hermana \(2018\)](#), mengemukakan budaya turut menentukan akuntabilitas lembaga publik. [Erichsen dan Reynolds \(2019\)](#) menegaskan bahwa budaya organisasi yang bersumber pada kepercayaan relasional melindungi tekanan dalam proses reformasi akuntabilitas. [Suharyanto dkk \(2018\)](#) menegaskan budaya organisasi berfungsi sebagai internal kontrol untuk akuntabilitas.

Selain budaya organisasi, akuntabilitas dipengaruhi oleh iklim etika. Hal ini dikemukakan oleh [Laratta \(2011\)](#). Nilai-nilai etika mendorong akuntabilitas di sektor publik yang berkelanjutan. [Ghanem dan Castelli \(2019\)](#) menjelaskan adanya hubungan aspek moral dan akuntabilitas. [Coghill \(2021\)](#) menjelaskan ditingkat mikro perilaku etis mempengaruhi akuntabilitas.

Baik budaya maupun iklim etika memiliki kedudukan signifikan terhadap akuntabilitas. Namun budaya itu sendiri di lembaga publik berbeda dengan institusi profit. Karakteristik budaya di lembaga publik sangat kompleks (Pimpa, 2012). [Park dan Lunt \(2018\)](#), [Slack dan Singh \(2018\)](#) menyampaikan budaya di lembaga publik resisten terhadap perubahan yang menuntut layanan lebih baik. [Stentoft dan Freytag \(2020\)](#) menunjukkan bahwa kompleksitas budaya organisasi di lembaga publik memerlukan identifikasi lebih mendalam. Bahkan menurut [Bigliardi dkk \(2012\)](#), budaya di lembaga publik berdampak negatif bagi institusi. [Saha dan Kumar \(2018\)](#) mengemukakan fungsi budaya masih menjadi perdebatan di lembaga publik.

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik melalui iklim etika public di Kalimantan Timur.

Tinjauan Literatur

Budaya Organisasi

Budaya menurut [Hofstede \(2011\)](#) bersifat holistik, ditentukan oleh sejarah, berhubungan dengan konsep antropologi, konstruksi sosial, lembut, dan sulit berubah. Budaya dikonstruksi secara sosial sebagai fenomena yang memungkinkan pemahaman tentang cara hidup kelompok sosial. [Pavlidou dan Efstathiades \(2021\)](#), [Schein dan Schein \(2017\)](#) mengemukakan sebagai pola atau asumsi dasar bersama dalam memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan eksternal dan berintegrasi secara internal. orientasi bersama terhadap realitas sosial yang diciptakan melalui interaksi sosial dan menunjukkan cara berpikir yang berlangsung dalam organisasi ([Saha dan Kumar 2018](#)), [Khan dkk \(2020\)](#), [Sapta dkk \(2021\)](#) maupun [Judge dan Robbins \(2018\)](#) mengemukakan secara umum budaya sebagai pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya dari organisasi.

Iklim Etika

Konsep iklim etika yang dikemukakan [Victor dan Cullen \(1988\)](#) menjadi salah satu kerangka kerja bagi organisasi untuk beroperasi. Iklim etika sebagai persepsi bersama yang stabil, bermakna secara psikologis, yang dimiliki karyawan tentang prosedur dan kebijakan

etis organisasi (Wimbush dan Shepard 1994). Persepsi karyawan mengenai kebijakan etis, praktik, dan prosedur organisasi (Duane Hansen dkk 2016; Martin dan Cullen 2006). Iklim etika menggambarkan atmosfer tentang standar profesional (kode etik), berperilaku pelayanan publik (Mulki dan Lassk 2019). pengakuan dan pemahaman individu berdasarkan penghargaan terhadap organisasi untuk standar kualitas perilaku (Malisetty dkk 2018).

Iklim etika bersifat multidimensional. Hal ini dapat dilihat dari konstruksi dimensi atau indikator iklim etika. Shafer (2015) mengemukakan dimensi ego individu, *local egoism*, *benevolent cosmopolitan*, dan *principle cosmopolitan climates*. Malisetty dkk (2018) mengemukakan 3 dimensi iklim etika yaitu; *egoism*, *benevolence*, dan *principle*.

Akuntabilitas Publik

Proposisi dimensi akuntabilitas seperti dikemukakan Elwood (1993) berkembang luas secara teori maupun praktis yaitu akuntabilitas politik, administratif/proses, dan keuangan. Ketiga dimensi tersebut terangkum dalam akuntabilitas kebijakan dan proses. Akuntabilitas kebijakan terkait dengan keputusan dan tindakan administratif pemerintah daerah yang relevan dengan kesejahteraan masyarakat. Akuntabilitas proses lebih pada kualitas layanan dan proses seperti kontrak dan tender yang diberikan di tingkat lokal akuntabilitas pemerintah local sebagai proses strategis untuk mendorong masyarakat lokal agar meningkatkan kesadaran dan harapan terhadap pemerintah daerah (Kafakoma dkk 2005). Raudava (2022) menjelaskan menunjukkan akuntabilitas merupakan profesionalitas dan kerja sosial.

Pengembangan Hipotesis

Budaya mempengaruhi akuntabilitas publik. Keberhasilan mewujudkan akuntabilitas publik diorganisasi pemerintah daerah tidak dapat dilepaskan dari sistem nilai atau norma yang ada dalam dalam organisasi (Marini dkk 2018; Nurjaman dan Hermana 2018; Erichsen dan Reynolds 2020). Suharyanto dkk (2018) menegaskan budaya organisasi berfungsi sebagai internal kontrol untuk akuntabilitas. Budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi yang mendasari dan keyakinan yang dipegang oleh karyawan organisasi, kemudian dikembangkan dan diturunkan untuk mengatasi adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Limaj dan Bernroider, 2019). budaya di lembaga publik sebagai faktor yang menentukan orientasi pelayanan publik dan penyampaian layanan (Slack dan Singh 2018). Budaya mendorong perilaku organisasi sesuai dengan tuntutan akuntabilitas.

Etika mempengaruhi akuntabilitas publik. Keberhasilan mewujudkan akuntabilitas didasarkan pada iklim etika publik sebagai mekanisme kontrol internal. Etika membatasi proses, pertanggungjawaban, serta kebijakan yang berorientasi pada kepentingan publik. Etika menjadi sistem pengendalian internal yang menjadikan setiap proses pelayanan sesuai dengan tuntutan nilai. Sistem nilai etika memberikan jaminan keandalan pada setiap aktivitas, pelaporan keuangan, efektifitas dan efisiensi operasi, maupun kepatuhan terhadap hukum dan peraturan.

Iklim etika menggambarkan atmosfer seperangkat nilai sebagai pedoman, standar untuk menilai apakah sifat, perilaku, tindakan atau sepak terjangnya dalam menjalankan tugas dinilai baik atau buruk. Iklim etika terkait dengan nilai yang dapat memberikan penilaian bahwa sesuatu tadi dikatakan baik, atau buruk. Iklim etika persepsi bersama tentang perilaku yang benar secara etis dan bagaimana masalah etika harus ditangani dalam organisasi (Victor dan Cullen, 1988).

Budaya dan etika mempengaruhi akuntabilitas publik. Castillo dan Gabriel (2020) menegaskan budaya dan etika kerja sebagai cerminan kinerja layanan masyarakat pada gilirannya menciptakan kesan tentang bagaimana akuntabilitas pemerintah.

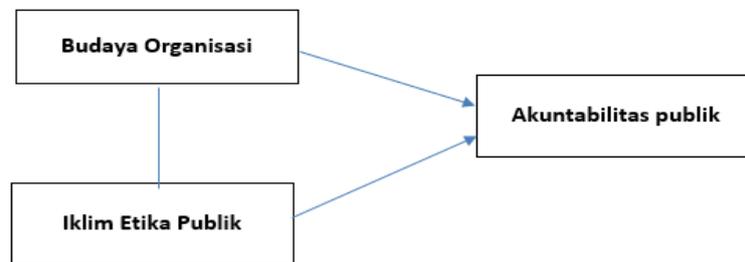
Budaya dan etika sebagai sistem nilai untuk mengendalikan perilaku organisasi baik ditingkat organisasi maupun ditingkat individu. Budaya dan etika mengarahkan lembaga pada upaya untuk mencapai akuntabilitas. Di sisi lain keduanya berfungsi sebagai instrumen untuk mereduksi kompleksitas persoalan dalam mencapai akuntabilitas publik termasuk adanya dilema. Budaya memiliki orientasi pada perilaku bermakna untuk mencapai tujuan. Nilai-nilai dioperasionisasikan dalam perikehidupan berorganisasi sehari-hari. Budaya sebagai sistem makna bersama mengalami proses penggabungan sub-sub nilai. Hipotesis dalam penelitian yang diusulkan adalah ‘

Ha 1 : Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif Terhadap akuntabilitas Publik

Ha 2 : Iklim etika memiliki pengaruh positif Terhadap Terhadap akuntabilitas Publik

Ha 3 : Budaya Organisasi dan iklim etika memiliki pengaruh positif Terhadap akuntabilitas Publik

Kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah :



Gambar 1: Kerangka Pemikiran

Data dan Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan *explanatory survey* dengan sampel para pegawai di pemerintahan Kalimantan Timur. Pengambilan data menggunakan cross sectional data berdasarkan persepsi para pegawai mengenai budaya organisasi, iklim etika dan akuntabilitas publik. Pemilihan sampel 321 dilakukan secara acak tanpa membedakan pangkat/ golongan serta instansi. Pengukuran Budaya organisasi mengacu pada Judge dan Robbins (2018) dengan 6 dimensi yaitu 1) inovasi dan keberanian mengambil resiko, 2) perhatian terhadap detail, 3) berorientasi pada hasil, 4) berorientasi kepada manusia, 5) berorientasi pada tim, 6) agresivitas, dan 7) stabilitas. Pengukuran iklim etika mengacu pada Malisetty dkk (2019) yaitu 3 dimensi *ethical climate* yaitu 1) *egoism individual*; 2) *local egoism*; 3) *benevolence*; dan 4) *principle*. Pengukuran akuntabilitas mengacu pada Nurjaman dan Hermana (2018) yaitu 1) akuntabilitas hukum, 2) akuntabilitas proses, 3) akuntabilitas program, dan 4) akuntabilitas kebijakan. Analisis data menggunakan prosedur SEM *co variant*.

Statistik Deskriptif

Tabel 1: Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kategori
1	Budaya Organisasi	4.21	0.047	Tinggi
2	Iklim etika	3.68	0.032	Sedang
3	Akuntabilitas	4.23	0.081	Tinggi

Hasil Analisis dengan Prosedur SEM

Berdasarkan data tersebut maka diperoleh gambaran bahwa tingkat budaya organisasi berada pada kategori tinggi dengan rata-rata 4.21. Artinya bahwa norma dan nilai-nilai seperti inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia berorientasi pada tim agresivitas, maupun stabilitas telah menjadi bagian dari sistem tata kelola layanan publik di Kalimantan Timur. Berbeda dengan iklim etik, skor rata-rata adalah 3.68 atau berada pada kategori cukup. Sedangkan akuntabilitas berada pada kategori tinggi yaitu 4.23. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah daerah berdasarkan persepsi para pegawai telah melaksanakan akuntabilitas hukum, akuntabilitas proses, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan. Tingkat akuntabilitas sejalan dengan [Ombusman \(2020\)](#) yang menyampaikan bahwa Pemerintah Kalimantan Timur berada pada kategori Hijau dalam hal kepatuhan sistem tata kelola publiknya.

Selanjutnya adalah melakukan pengujian Confirmatory Factor Analysis (Validitas Kovergen, average variance extracted (AVE), Composite reliability adalah sebagai berikut.

Tabel 2: Hasil pengujian CFA, AVE dan CR

Construct	Item	Loading Factor	AVE	CR
Budaya organisasi	inovasi dan keberanian mengambil resiko,	0.744	0.622	0.925
	perhatian terhadap detail,	0.772		
	berorientasi pada hasil,	0.793		
	berorientasi kepada manusia	0.82		
	berorientasi pada tim	0.836		
	agresivitas,	0.738		
	stabilitas.	0.724		
Iklim etika	egoism individual	0.883	0.756	0.942
	local egoism	0.876		
	benevolence	0.937		
	principle	0.823		
Akuntabilitas	akuntabilitas hukum	0.774	0.69	0.904
	akuntabilitas proses	0.822		
	akuntabilitas program	0.739		
	akuntabilitas kebijakan	0.775		

Keterangan: AVE = Average Variance Extracted , CR= Composite Reliability

Hasil pengujian menunjukkan validasi dan *reliability* masing-masing variabel *observed* dengan hasil nilai bobot faktor (*loading factor*) *unstandardized* > 0,50 dan nilai *critical ratio* > 1,96. Masing-masing indikator atau variabel *observed* dapat diterima untuk menjelaskan variabel budaya organisasi, *ethical climate* dan *akuntabilitas*. Hasil pengujian composite reliability > 0.7 artinya masing-masing indikator memiliki tingkat keajegan tinggi. Nilai AVE untuk budaya organisasi adalah 0.622 dengan composite Reliability sebesar 0.925 , *ethical climate* dengan nilai AVE adalah 0.756 dengan composite Reliability sebesar 0.945 dan *akuntabilitas* adalah 0.69 dengan composite Reliability sebesar 0.904. Masing-masing konstruk sebagai sebuah konstruk yang independen (bebas), konstrain pada parameter korelasi antar kedua konstruk yang diestimasi sebesar 1,0.

Uji Signifikansi

Hasil pengujian Koefisien beta hubungan menunjukkan hubungan variabel signifikan dengan nilai P-Value < 0.05. Tidak terjadi multikolinearitas antara variabel budaya organisasi dengan iklim etika.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Test*) dan Resefikasi Model

Hasil uji fit model adalah sebagai berikut:

Tabel 4: Hasil Uji Model

Absolut Fit Measure	Hasil	Simpulan
P-value (Sig.)	0.032	Fit
CMIN	2.1	Fit
GFI (Goodness of Fit)	0.925	Fit
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.042	Fit
RMR(Root Mean Square Residual)	0.021	Fit
Incremental Fit Measure		
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.924	Fit
CFI (Comparative Fit Index)	0.956	Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0.962	Fit
Relative Fit Index (RFI)	0.962	Fit
Parsimonious Fit Measure		
PNFI (Parsimonious Normed Fit Index)	0.721	Fit
PGFI (Parsimonious Goodness Of Fit Index)	0.822	Fit
AIC (Akaike Information Criterion)	312	Fit
CAIC (Consistent Akaike Information Criterion)	481	Fit

Hasil uji menunjukkan bahwa model diterima. data di lapangan sesuai dengan model yang dikonstruksi. Masing-masing kriteria telah terwakili. Berdasarkan hasil pengujian *Absolut Fit Measure* dapat diterima seperti nilai CMIN 2.1. Nilai *Incremental Fit Measure* dapat diterima seperti CFI sebesar 0.956. Untuk kriteria *Parsimonious Fit Measure* Nilai PNFI 0,721 berada pada kategori fit.

Uji Kausalitas dengan Teknik Analisis Regresi (*Regression Weight*) dan Effect Mediasi

Hasil uji kausalitas adalah sebagai berikut:

Tabel 5: Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	P-Value	R	Simpulan hipotesis
Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas publik	0.577	0.00	33%	didukung
Iklim etika memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas publik	0.323	0.021	10 %	didukung
Budaya organisasi dan iklim etika memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas publik	0.605	0.000	37 %	didukung

Sumber: Hasil pengolahan Data 2022

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas Publik sebesar 33 % dengan nilai P-Value < 0.00. Iklim etika memiliki pengaruh positif Terhadap Terhadap akuntabilitas Publik sebesar 10 % dengan P-Value sebesar 0.021. Budaya organisasi dan iklim etika memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas Publik secara simultan sebesar 37 %.

Pembahasan

Hasil penelitian sejalan dengan [Marini dkk \(2018\)](#), [Nurjaman dan Hermana \(2018\)](#), [Erichsen dan Reynolds \(2019\)](#), [Suharyanto dkk \(2018\)](#) yang menegaskan pengaruh budaya organisasi terhadap akuntabilitas publik. Budaya organisasi sebagai internal kontrol berdasarkan nilai-nilai organisasi untuk akuntabilitas. Sejalan dengan [Limaj dan Bernroider \(2019\)](#). Maupun [Slack dan Singh \(2018\)](#) yang mengemukakan budaya mendorong perilaku individu ditingkat mikro serta organisasi sesuai dengan tuntutan akuntabilitas. Sejalan dengan [Victor dan Cullen \(1988\)](#) bahwa kedudukan iklim etika sangat penting dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang sesuai dengan prinsip benar dan salah.

Sejalan dengan [Ghanem dan Castelli \(2019\)](#) yang menjelaskan adanya hubungan aspek moral dan akuntabilitas maupun [Laratta \(2011\)](#) yang menunjukkan pentingnya iklim etika sebagai alat kontrol terhadap tata kelola institusi, konsep iklim etis didasarkan pada teori yang dikembangkan oleh [Victor dan Cullen](#) pada akhir 1980-an dalam kaitannya dengan organisasi nirlaba. Kerangka konseptual mengenai iklim etika dapat diterima di lembaga publik untuk mewujudkan akuntabilitas. Insitusi menjamin dan menjaga keseimbangan masing-masing dimensi serta mengakui adanya individualitas pada para personel dan para personel itu sendiri menyadari adanya orientasi nilai institusi yang menjadi tuntutan.

Sejalan dengan [Castillo dan Gabriel \(2020\)](#) yang menegaskan budaya dan etika kerja sebagai cerminan akuntabilitas. Berdasarkan hasil penelitian maka fokus untuk mewujudkan akuntabilitas dalam sistem layanan publik antara lain dengan menggunakan instrumen yang bersumber pada nilai-nilai. Baik nilai-nilai organisasi yang mengarahkan pada perilaku inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada manusia, berorientasi pada tim, agresivitas, stabilitas serta nilai-nilai etika yang dipikirkan dan direalisasikan secara kritis pada proses pelayanan publik.

Kesimpulan

Budaya organisasi mengarahkan perilaku para pegawai pada proses pelayanan publik termasuk pada pengambilan kebijakan agar sesuai dengan tuntutan perubahan yaitu akuntabilitas yang menjadi perhatian publik. Iklim etika memberikan batasan antara baik dan buruk setiap aktivitas pelayanan publik. Batasan tersebut mengarahkan institusi pada tuntutan akuntabilitas. Budaya dan iklim etika mempengaruhi akuntabilitas. Implikasi teoritis yaitu penjelasan akuntabilitas diperluas dan diperdalam berdasar dimensi masing-masing variabel budaya organisasi dan iklim etika. Implikasi praktis yaitu perlunya memberikan dukungan terhadap pengembangan dimensi budaya organisasi dan iklim etika yang berorientasi pada akuntabilitas di lembaga public. Penelitian dilakukan terbatas pada OPD di Kalimantan Timur. Pengambilan data menggunakan teknik cross section data.

Daftar Pustaka

Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. and Schiuma, G. 2012. "The impact of organisational culture on the job satisfaction of knowledge workers", *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 42 No. 1, pp. 36-51

- Castillo, L. C., & Gabriel, A. G. 2020. Transparency and Accountability in the Philippine Local Government. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing.
- Coghill, K. 2021. Existential public value. *International Journal of Public Administration*, 44(10), 845-856.
- Duane Hansen, S., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. 2016. Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649–662. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2745-7>
- Ellwood, S. M. 1993. Parish and Town Councils: Financial Accountability and Management. *Local Government Studies*, 19 (3)(December 2014), 368–386
- Erichsen, K., & Reynolds, J. 2020. Public school accountability, workplace culture, and teacher morale. *Social Science Research*, 85(August), 102347. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.102347>
- Ghanem, K. A., & Castelli, P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 11.
- Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 2307-0919.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. 2018. *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education (us).
- Kafakoma, R., Roka, M., & Chimutu, P. 2005. Local government accountability. International Institute for Environment and Development.
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. 2020. The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *Sage Open*, 10(1), 2158244019898264.
- Laratta, R. 2011. Ethical climate and accountability in nonprofit organizations: A comparative study between Japan and the UK. *Public Management Review*, 13(1), 43-63.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. 2019. The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153.
- Malisetty, S., Bala, C., & Kumari, V. 2018. Exploration of employee's behavior and ethical climate in IT industry: Using ethical climate questionnaire (ECQ). *OmniScience: A multi-disciplinary Journal*, 8(1), 8-12. <https://doi.org/10.37591/v8i1.176>
- Marini, L., Andrew, J., & van der Laan, S. 2018. Accountability practices in microfinance: cultural translation and the role of intermediaries. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 31(7), 1904–1931. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2017-3028>
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. 2006. Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194.
- Mulki, J., & Lassk, F. G. 2019. Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46-56.
- Nurjaman, K., & Hermana, D. 2018. Accountability in Local Government: Leadership and

- Organizational Culture when SPI becomes The Moderating Variable. 57(Piceeba), 248–257. <https://doi.org/10.2991/piceeba-18.2018.54>
- Ombusman. 2021. Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2021. Jakarta
- Park, S., & Lunt, N. 2018. Productive resistance within the Korean public sector: Exploring organisational culture. *Public organization review*, 18(3), 279-297.
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. 2021. The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84(1), 1-12.
- Piotrowski, S. J., & Steccolini, I. 2014. Introduction: accountability processes in modern day government. *International Review of Public Administration*, 19(2), 160-162.
- Raudava, V. 2022. Challenges of Accountability : The Case of Post-Soviet Estonian Rural Local Governments. 10(1), 8–18. <https://doi.org/10.15640/jssw.v10n1a2>
- Saha, S., & Kumar, S. P. 2018. Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
- Sapta, I., MUAFI, M., & SETINI, N. M. 2021. The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505.
- Schein, E. H. 2010. Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schein, E. & Schein. 2017. Organizational Culture and Leadership Third Edition. Jossey-Bass San Francisco
- Shafer, W. E. 2015. Ethical climate, social responsibility, and earnings management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60.
- Slack, N. J., & Singh, G. 2018. Diagnosis of Organizational Culture in Public Sector Undertakings Undergoing Reforms. *Public Organization Review*, 18(3), 361–380. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0383-5>
- Stentoft, J., & Freytag, P. V. 2020. Improvement culture in the public mental healthcare sector: evaluation of implementation efforts. *Production Planning & Control*, 31(7), 540-556.
- Suharyanto, A. R. Y., Sutaryo, Mahullete, Y., Meiria, E., & Supriyono. 2018. Internal Control and Accountability of Local Government Performance in Indonesia. *International Conference on Islamic Finance, Economics and Business*, 3(8), 538. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i8.2531>
- Victor, B., & Cullen, J. B. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 33(1), 101-125.
- Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. 1994. Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business ethics*, 13(8), 637-647.
- Yilmaz, S., & Venugopal, V. 2013. Local government discretion and accountability in Philippines. *Journal of International Development*, 25(2), 227-250.