



BRPKM

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



ARTIKEL PENELITIAN

Memahami *Felt Accountability* dan *Felt Responsibility* Karyawan : *Systematic Literature Review*

MISI LILIANA DEWI & SAMIAN*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Individu pada hakikatnya adalah pembuat dan penentu tindakan mereka, baik atau buruk, dan oleh karena itulah ia memiliki tanggung jawab utama atas apa yang mereka lakukan. *Felt accountability* dan *felt responsibility* adalah dua konsep kunci dalam kinerja karyawan yang seringkali menjadi pusat perhatian dalam dunia organisasi. Meskipun sering digunakan secara bergantian atau dianggap serupa, kedua konsep ini memiliki perbedaan signifikan yang mempengaruhi perilaku dan hasil karyawan. Studi ini merupakan tinjauan literatur komprehensif terhadap literatur yang mengeksplorasi konsep *felt accountability* dan *felt responsibility* karyawan, serta dampaknya terhadap kinerja individu dan organisasi. Memahami *felt accountability* dan *felt responsibility* sebagai dua konsep yang berbeda dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan budaya kerja yang lebih proaktif, dan mengurangi risiko ketidaksesuaian atau konflik. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *felt accountability* dan *felt responsibility* karyawan ini memiliki perbedaan yang signifikan, namun tetap saling terkait dalam konteks lingkungan kerja.

Kata kunci: *Felt Accountability, Felt Responsibility, Karyawan, Tinjauan Literatur*

ABSTRACT

Individuals are essentially the makers and shapers of their actions, good or bad, and therefore have ultimate responsibility for what they do. Felt accountability and felt responsibility are two key concepts in employee performance that often take center stage in the organizational context. Although often used interchangeably or considered similar, these two concepts have significant differences that affect employee behaviour and outcomes. This study uses a literature review method to exploring the concepts of felt accountability and felt responsibility of employees, and their impact on individual and organizational performance. Understanding felt accountability and felt responsibility as two distinct concepts can help organization to improve employee performance, create a more proactive work culture, and reduce the risk of non-conformity or conflict. Based on the research results, it can be concluded that employees' felt accountability and felt responsibility have significant differences, but are still interrelated in the context of the work environment.

Keywords: *Employees, Felt Accountability, Felt Responsibility, Literature Review*

Editor:

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: **samian@psikologi.unair.ac.id**



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

PENDAHULUAN

Individu mencari akuntabilitas. Mereka ingin mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas tindakan tertentu dan siapa yang bertanggung jawab atas akibat dari tindakan tersebut. Konsep *felt accountability* (akuntabilitas karyawan) dan *felt responsibility* (responsibilitas karyawan) sering kali digunakan secara bergantian, dan dalam beberapa literatur, keduanya dianggap serupa. Meskipun terdapat hubungan erat antara keduanya, sebenarnya keduanya adalah dua konsep yang berbeda. Saat *felt accountability* didefinisikan, sering kali muncul pembicaraan tentang *felt responsibility*. Selain itu, istilah *felt responsibility* dan *felt accountability* kadang-kadang digunakan secara kontradiktif, dengan cara bahwa akuntabilitas tanpa tanggung jawab dianggap tidak bermakna, dan tanggung jawab tanpa akuntabilitas dapat menghasilkan hasil yang tidak fungsional (Frink & Ferris, 1998; Schlenker et al., 1994; Tetlock, 1992). Kedua konsep ini dapat dibedakan dengan melihat *felt accountability* sebagai proses eksternal yang bergantung pada lingkungan sosial, sedangkan *felt responsibility* merupakan proses internal di mana individu memiliki tanggung jawab pribadi terhadap hasil pekerjaan (Frink & Ferris, 1998). Menurut *The Triangle Model of Responsibility* yang dikemukakan oleh Schlenker et al. (1994) tanggung jawab menjadi bagian penting dari akuntabilitas karena tanggung jawab menghubungkan individu dengan suatu peristiwa, dan baru berubah menjadi akuntabilitas ketika ada penilaian yang dilakukan oleh pihak lain. Ketika individu merasa bahwa mereka mungkin akan diminta pertanggungjawaban atas tindakan mereka, mereka cenderung untuk bertindak akuntabel (Schlenker et al., 1994). Meskipun terdapat kebingungan tentang urutan konsep mana yang muncul lebih awal, sebagian besar peneliti sepakat bahwa *felt responsibility* selalu menjadi tahap awal sebelum *felt accountability* terbentuk, dan dalam situasi normal, *felt accountability* tidak dapat ada tanpa terlebih dahulu melalui tahap *felt responsibility* (Cummings & Anton, 1988; Schlenker et al., 1994).

Peneliti melakukan pencarian dalam dua *database*, yaitu *Web of Science* dan *Wiley Online Library*, terkait istilah '*accountability*' dan '*responsibility*' pada tanggal 29 September 2023. Hasil awal pengkajian ini mengidentifikasi 8,026 item, menunjukkan bahwa istilah-istilah ini digunakan secara luas dalam literatur. Selanjutnya, peneliti memasukkan frasa '*felt accountability*' dan '*felt responsibility*' dalam pencarian, yang mengakibatkan penurunan jumlah sumber secara signifikan menjadi 189. Kemudian, peneliti membatasi pencarian hanya pada jenis artikel jurnal ulasan atau review, sehingga mengurangi jumlahnya menjadi 7 sumber. Dari hasil tersebut, peneliti melakukan analisis lebih mendalam dan hanya menemukan 2 artikel yang relevan dengan definisi umum dari kedua istilah tersebut. Sementara itu, dalam basis data *Wiley Online Library*, pencarian terkait dengan istilah '*accountability*' dan '*responsibility*' menghasilkan 14,448 item pada pencarian awal. Selanjutnya, peneliti menambahkan frasa '*felt accountability*' dan '*felt responsibility*' dalam pencarian, yang mengakibatkan penurunan jumlah sumber menjadi 6,015. Kemudian, peneliti membatasi pencarian hanya pada jenis artikel jurnal ulasan atau review, mengurangi jumlahnya menjadi 5,025 item. Namun, dari hasil tersebut, peneliti hanya menemukan 2 artikel yang relevan. Kondisi tersebut mencerminkan kurangnya publikasi ilmiah yang secara khusus mengeksplorasi perbedaan dan hubungan antara kedua konsep tersebut. Meskipun ada keterkaitan yang jelas antara akuntabilitas dan responsibilitas, banyak penelitian sebelumnya belum melakukan analisis yang mendalam terhadap perbedaan esensial antara keduanya. Para akademisi sering kali lebih fokus pada satu konsep daripada mengkaji kedua konsep secara bersamaan. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan dalam literatur yang dapat diisi melalui penelitian ini.

Memahami secara tegas dan jelas konsep *felt accountability* dan *felt responsibility* adalah hal yang sangat penting dalam mengklarifikasi peran serta tanggung jawab individu atau kelompok dalam sebuah organisasi. Ini menjadi landasan yang krusial untuk memastikan bahwa setiap anggota tim atau karyawan memahami ekspektasi yang ditetapkan untuk mereka dan apa yang harus mereka lakukan guna mencapai tujuan organisasi. Dengan definisi yang tegas, organisasi dapat menghindari

kebingungan yang mungkin muncul terkait duplikasi tugas atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, definisi yang jelas juga memberikan pemahaman yang pasti tentang siapa yang harus bertanggung jawab jika suatu hal tidak berjalan sesuai rencana. Ini menjadi kunci dalam upaya menghindari pengelakan tanggung jawab dan menentukan tindakan yang harus diambil dalam situasi yang tidak diinginkan. Sebaliknya, tanpa definisi yang jelas, ada risiko bahwa beberapa tugas mungkin akan dilakukan oleh beberapa orang atau bahkan terlupakan sama sekali. Ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab dapat dengan mudah memicu konflik antara anggota tim atau departemen. Definisi yang tegas bukan hanya membantu menghindari potensi konflik ini, tetapi juga memberikan dasar yang kuat untuk pencapaian tujuan organisasi atau proyek dengan lebih efektif. Selain itu, hal ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan sehat.

Penetapan definisi yang akurat dan jelas mengenai kedua konsep ini tidak hanya mengurangi ambiguitas antara keduanya, tetapi juga memberikan dukungan yang kuat bagi pencapaian tujuan organisasi atau proyek yang lebih efektif. Hal ini menjadi kunci bagi pemimpin dan manajer dalam berbagai jenis organisasi, termasuk organisasi bisnis, entitas pemerintah, dan organisasi nirlaba. Namun, sayangnya, proses penerapan *felt accountability* dan *felt responsibility* dalam konteks organisasi seringkali belum mendapatkan perhatian, sorotan, atau implementasi yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai perbedaan, persamaan, serta implikasi dari konsep *felt responsibility* dan *felt accountability*. Hal ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam dan pemahaman yang lebih komprehensif bagi pembaca dan komunitas akademis. Pemahaman yang lebih baik tentang perbedaan kedua konsep ini bisa memiliki implikasi yang signifikan dalam manajemen, pengambilan keputusan, dan pengembangan strategi organisasi. Dengan pemahaman yang lebih dalam, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keselarasan di seluruh hierarki dan kelompok kerja mereka.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis (Systematic Literature Review - SLR) untuk mencari, mengevaluasi, dan menafsirkan temuan-temuan penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang khusus, area topik, atau fenomena yang sedang diteliti (Kitchenham, 2004). Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yang merujuk pada data yang diperoleh dari penelitian sebelumnya dan tidak memerlukan pengamatan langsung (Muhyani, 2019). Sumber utama data untuk penelitian ini adalah literatur yang diambil dari sumber berbasis elektronik yang terindeks yaitu *Web of Science* dan *Wiley Online Library*.

HASIL PENELITIAN

Dalam kehidupan organisasi, *felt accountability* dianggap sebagai tekanan sosial, dan dikonseptualisasikan sebagai persepsi bahwa karyawan akan dievaluasi oleh orang lain dan dimintai penjelasan atas tindakan dan keputusannya ketika diperlukan (Frink & Ferris, 1998). Lerner dan Tetlock (1999) mendefinisikan *felt accountability* sebagai harapan implisit atau eksplisit untuk menjustifikasi perasaan, keyakinan, dan tindakan seseorang kepada orang lain (Lerner et al., 1999). Hall (2005) kemudian menyimpulkan dari sekian banyak definisi *felt accountability* menjadi sebuah harapan implisit atau eksplisit bahwa keputusan atau tindakan seseorang akan dievaluasi lebih lanjut oleh

beberapa kelompok audiens yang berkepentingan, termasuk dirinya sendiri, dengan keyakinan bahwa seseorang memiliki potensi untuk menerima penghargaan atau sanksi berdasarkan hasil keputusan atau tindakannya (Hall, 2005). Selain itu, menurut Schlenker et al. (1994) *felt accountability* mengacu pada pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan atas kinerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, dengan demikian memenuhi kewajiban, tugas, ekspektasi, dan tuntutan lainnya. Selanjutnya mereka menyatakan bahwa ketika orang akuntabel, mereka dapat menjelaskan dan menjustifikasi perilaku mereka, serta perilaku mereka dapat diperiksa, dinilai, dan diberi sanksi oleh audiens.

Felt responsibility mengacu pada sejauh mana kesadaran dan kewajiban seorang individu terhadap hasil kerjanya (Goranson & Berkowitz, 1966). Morrison dan Phelps (1999) mengemukakan bahwa karyawan yang merasa lebih bertanggung jawab akan aktif mencari cara dan langkah-langkah untuk meningkatkan lingkungan kerja mereka. Mereka melakukan pekerjaan lebih dari yang seharusnya bukan karena mengharapkan imbalan dari perusahaan, tetapi karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadapnya (Morrison & Phelps, 1999). Ketika karyawan merasa bertanggung jawab terhadap organisasi atau rekan kerja, mereka lebih mungkin untuk memberikan bantuan kepada orang lain melalui tindakan tambahan (Pearce & Gregersen, 1991). Hackman dan Oldham (1976) mengemukakan pandangan yang sangat penting mengenai *felt responsibility*. Mereka berargumen bahwa sejauh mana seorang pekerja merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerja individunya akan berdampak positif pada kesadaran dan kualitas pekerjaan tersebut (Hackman & Oldham, 1976). Contohnya, dalam kasus pekerja yang melakukan perakitan roda pendaratan pesawat, mereka menyadari bahwa kesalahan dalam tugas mereka bisa berakibat fatal, sehingga mereka akan lebih berkomitmen untuk menjalankan tugas mereka dengan cermat. Sejalan dengan itu, Salancik (1977) juga berpendapat bahwa situasi pekerjaan tertentu dapat memengaruhi komitmen seorang karyawan terhadap organisasi karena situasi tersebut menciptakan rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

Menanggung tanggung jawab atas perilaku atau hasil (*held responsible*) dan diminta pertanggungjawaban atas perilaku atau hasil tersebut (*hold accountable*) adalah dua hal yang berbeda. Menanggung tanggung jawab atas perilaku atau hasil (*held responsible*) menunjukkan bahwa seseorang diidentifikasi sebagai individu yang bertanggung jawab atas perilaku atau hasil tertentu, mengakui kontribusi atau keterlibatan mereka dalam situasi tersebut, baik positif maupun negatif. Meskipun demikian, ini tidak selalu berdampak pada konsekuensi atau kewajiban. Sebaliknya, diminta pertanggungjawaban atas perilaku atau hasil tersebut (*hold accountable*) mengindikasikan bahwa seseorang tidak hanya diakui sebagai pemegang tanggung jawab, tetapi juga diharapkan untuk memberikan pertanggungjawaban atas tindakan atau keputusan mereka. Ini melibatkan adanya konsekuensi atau kewajiban, yang dapat mencakup penjelasan mengenai tindakan mereka, upaya untuk memperbaiki, atau bahkan hukuman jika perilaku atau hasilnya tidak memenuhi harapan. Secara keseluruhan, menanggung tanggung jawab atas perilaku atau hasil (*held responsible*) mencerminkan pengakuan terhadap keterlibatan seseorang, sementara menjadi akuntabel melibatkan pengambilan tanggung jawab dan menghadapi segala konsekuensi atau kewajiban yang berkaitan dengan pengakuan tersebut (Brees & Martinko, 2015). Lebih lanjut, kedua konsep ini dapat dibedakan dengan menganggap *felt accountability* sebagai proses eksternal yang bergantung pada lingkungan sosial dan *felt responsibility* sebagai proses internal di mana individu diminta pertanggungjawaban berdasarkan dampaknya terhadap hasil (Frink & Ferris, 1998).

Penilaian atas *felt responsibility*, yang juga dikenal sebagai *Judgments of Responsibility* merupakan evaluasi atau penilaian terhadap siapa atau apa yang bisa disalahkan atas suatu peristiwa atau hasil khusus. Dalam hal ini, tujuannya adalah mengidentifikasi faktor atau individu yang dapat

dianggap bertanggung jawab atas apa yang terjadi, tanpa mempertimbangkan tingkat hukuman atau sanksi yang seharusnya mereka terima. Di sisi lain, penilaian atas *felt responsibility*, yang juga dikenal sebagai *Judgments of Accountability*, adalah evaluasi sejauh mana seseorang seharusnya dikenai sanksi atau hukuman sebagai akibat dari tindakan atau hasil tertentu. Oleh karena itu, fokus utama dalam hal ini adalah berapa berat hukuman atau sanksi yang harus diberikan kepada individu yang diidentifikasi sebagai pelaku kesalahan. Ini mencakup penilaian sejauh mana pelanggaran tersebut serius dan sejauh mana hukuman yang sesuai. Dengan kata lain, penilaian *felt responsibility* berkaitan dengan identifikasi penyebab atau individu yang bertanggung jawab atas suatu kejadian, sementara penilaian *felt accountability* berfokus pada sejauh mana seseorang harus menerima hukuman atau sanksi atas peran mereka dalam kejadian tersebut. Keputusan tentang tanggung jawab menghasilkan pengakuan atau penolakan terhadap keterlibatan, sedangkan keputusan tentang *felt accountability* menghasilkan pemutusan hukuman yang sesuai (Brees & Martinko, 2015). Perbedaan antara kedua konsep ini juga dapat diuraikan melalui *the triangle theory of responsibility* (Schlenker et al., 1994). *Felt responsibility* terdiri dari tiga elemen kunci, yaitu *prescription* (perintah), *event* (kejadian), dan *identity* (identitas). Di sisi lain, *felt accountability* memiliki empat elemen, dengan penambahan elemen *audience* (penonton) yang mengevaluasi ketiga elemen dari *felt responsibility* tersebut. Tanggung jawab menjadi komponen penting dari *felt accountability* karena menghubungkan individu dengan suatu peristiwa dan berubah menjadi *felt accountability* ketika ada pihak lain yang melakukan penilaian (Schlenker et al., 1994).

DISKUSI

Felt accountability karyawan dan *felt responsibility* karyawan adalah dua konsep yang terkait erat dalam konteks tanggung jawab dan tugas-tugas di tempat kerja. Namun, ada perbedaan signifikan antara keduanya. *Felt accountability* didefinisikan sebagai keyakinan individu bahwa perilaku mereka akan dievaluasi oleh pihak lain yang terkait, misalnya klien, bawahan, rekan kerja, serta pimpinan dengan keyakinan bahwa akan ada penghargaan atau sanksi berdasarkan evaluasi tersebut. Karyawan yang akuntabel akan menghadapi konsekuensi tertentu jika mereka tidak memenuhi harapan atau tidak mencapai hasil yang diinginkan (Hall & Ferris, 2011). Ini dapat mencakup sanksi atau penghargaan. Sedangkan *felt responsibility* karyawan mengacu pada kewajiban individu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara memuaskan tanpa tekanan eksternal. Ini lebih didasarkan pada moral dan nilai-nilai individu daripada pada pengawasan eksternal. Karyawan yang bertanggung jawab bertindak sesuai dengan penilaian moral mereka sendiri tentang apa yang benar dan penting dalam pekerjaan mereka. Mereka mungkin merasa bertanggung jawab untuk melakukan yang terbaik berdasarkan nilai-nilai pribadi mereka (Brees & Martinko, 2015). Perbedaan utama antara keduanya adalah bahwa *felt accountability* lebih menekankan pada pengawasan eksternal, pengukuran hasil, dan konsekuensi yang terkait dengan kinerja, sementara *felt responsibility* lebih fokus pada motivasi internal, nilai-nilai, dan tanggung jawab moral individu.

Felt accountability, yang melibatkan keyakinan bahwa pihak eksternal akan memberikan sanksi atau penghargaan atas keputusan individu, lebih cenderung mengarah pada keterbatasan individu dalam mengambil keputusan. Sementara itu, *felt responsibility* menunjukkan bahwa individu memiliki lebih banyak kemandirian dan kebebasan dalam mengambil keputusan di lingkungan kerja tanpa adanya pengaruh atau dorongan dari luar (Avery & Bergsteiner, 2010). Terkait perbedaan ini, individu yang merasakan *felt responsibility* mampu memotivasi diri sendiri secara internal untuk mengatur tindakan yang mereka lakukan (*self-control*). Di sisi lain, individu yang merasakan *felt accountability* lebih tergantung pada tekanan eksternal dalam mengatur tindakan mereka (*social control*) (Dose & Klimoski, 1995). *Felt accountability* lebih berfokus pada menyalahkan atau memberikan penghargaan kepada individu atas tindakan yang mereka lakukan, mengakui tanggung jawab yang dimiliki individu.

Sementara itu, *felt responsibility* berkaitan dengan keadaan psikologis yang mencerminkan sejauh mana individu merasa secara pribadi bertanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mereka hasilkan (Brees & Martinko, 2015). *Felt accountability* diberikan kepada satu orang, yang idealnya bertanggung jawab atas hasil dan konsekuensi yang timbul jika hasil yang diharapkan tidak tercapai. Namun, *felt responsibility* tidak dapat diberikan atau ditransfer kepada satu individu saja, karena setiap individu memiliki tanggung jawabnya masing-masing terkait dengan tugas yang mereka jalani (Fuller et al., 2006).

Dalam kerangka *felt accountability*, organisasi menekankan kewajiban individu untuk bertanggung jawab karena ada konsekuensi yang akan timbul, sehingga individu akan merasa gagal jika mereka tidak memenuhi penilaian positif. Sementara dalam konteks *felt responsibility*, organisasi tidak memiliki kemampuan untuk memaksa karyawan agar mengemban tanggung jawab tersebut. Artinya, tanggung jawab hanya bisa diambil secara sukarela oleh individu. Dengan demikian, ketika karyawan tidak bersedia mengambil tanggung jawab, mereka mungkin tidak akan merasa gagal ketika hasilnya tidak memenuhi harapan (McGrath & Whitty, 2018).

Korelasi antara keduanya adalah bahwa dalam banyak situasi, individu yang memiliki tingkat *felt responsibility* yang tinggi juga cenderung memiliki tingkat *felt accountability* yang tinggi. Keterkaitan antara *felt accountability* dan *felt responsibility* karyawan berkaitan dengan cara individu dalam organisasi mengidentifikasi dan mengemban tanggung jawab mereka. *Felt responsibility* adalah pandangan individu tentang sejauh mana mereka merasa bertanggung jawab atas tindakan dan hasil pekerjaan mereka. Ini lebih bersifat internal, mencerminkan kesadaran individu terhadap tugas mereka dan sejauh mana mereka merasa memiliki kewajiban terhadap hasil pekerjaan tersebut. Individu yang merasa bertanggung jawab secara internal cenderung memiliki tingkat *felt accountability* yang tinggi karena mereka secara alami cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketika seseorang merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerjanya, mereka cenderung lebih peduli terhadap kualitas dan dampak dari tindakan mereka. Mereka merasa bahwa tindakan mereka berkontribusi secara signifikan terhadap hasil akhir, dan oleh karena itu, mereka lebih mungkin untuk mengawasi, mengevaluasi, dan memastikan bahwa tindakan mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Hall et al., 2017). Dengan kata lain, *felt responsibility* yang tinggi memotivasi individu untuk lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, dan hal ini mendorong terbentuknya *felt accountability* yang kuat. Mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, dan oleh karena itu, mereka bersedia menerima *felt accountability* atas tindakan dan hasil kerja mereka. Ini menghasilkan sikap yang lebih proaktif dan orientasi pada hasil yang lebih kuat, yang sesuai dengan konsep *felt accountability* di mana individu diharapkan untuk menjelaskan dan bertanggung jawab atas tindakan mereka.

Dengan demikian, individu yang merasa bertanggung jawab secara internal (*felt responsibility*) cenderung memiliki tingkat *felt accountability* yang tinggi karena tanggung jawab internal mereka memotivasi mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dan merasa memiliki kewajiban terhadap hasil kerja mereka (Hall et al., 2017). Ini karena individu yang merasa bertanggung jawab secara internal terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam tugas mereka dan akan lebih cenderung memenuhi harapan yang ditetapkan oleh organisasi atau atasan mereka. Namun, penting untuk diingat bahwa ada situasi di mana seseorang dapat memiliki tingkat *felt accountability* yang tinggi tanpa perlu merasa bertanggung jawab secara internal, dan sebaliknya. Korelasi antara keduanya tidak selalu satu sama lain, karena keduanya dapat berkembang secara terpisah tergantung pada individu dan konteksnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *felt accountability* dan *felt responsibility* karyawan ini memiliki perbedaan yang signifikan, namun tetap saling terkait dalam konteks lingkungan kerja. *Felt accountability* mengacu pada pengawasan eksternal dan konsekuensi yang terkait dengan

kinerja individu, sementara *felt responsibility* lebih menekankan pada motivasi internal dan tanggung jawab moral individu terhadap pekerjaannya. Penelitian ini juga menyoroti bahwa ada hubungan erat antara kedua konsep ini, di mana individu yang merasa bertanggung jawab secara internal cenderung memiliki tingkat *felt accountability* yang tinggi. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa manajer dan pemimpin organisasi perlu memahami perbedaan dan keterkaitan ini untuk merancang sistem evaluasi kinerja yang efektif dan memotivasi karyawan dengan tepat. Pemahaman yang lebih baik tentang kedua konsep ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas dan efisiensi di lingkungan kerja, dan pada akhirnya, membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih baik. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam memahami dan mengelola konsep-konsep ini guna mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih kaya dan mendalam terkait dengan konsep-konsep ini, sehingga dapat memperluas pemahaman kita tentang *felt accountability* dan *felt responsibility* dalam konteks organisasi yang lebih mendalam.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Misi Liliana Dewi tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini

PUSTAKA ACUAN

- Avery, C. G., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*. Allen & Unwin.
- Brees, J., & Martinko, M. J. (2015). Judgments of Responsibility Versus Accountability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(4), 443–453.
<https://doi.org/10.1177/1548051815603127>
- Cummings, L. L., & Anton, J. R. (1988). *The logical and appreciative dimensions of accountability*. Strategic Management Research Center.
- Dose, J. J., & Klimoski, R. J. (1995). Doing the right thing in the workplace: Responsibility in the face of accountability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8(1), 35–56.
<https://doi.org/10.1007/BF02621254>
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations*, 51(10), 1259–1283.
<https://doi.org/10.1177/001872679805101003>
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089–1120. <https://doi.org/10.1002/job.408>
- Goranson, R. E., & Berkowitz, L. (1966). Reciprocity and responsibility reactions to prior help. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(2), 227–232. <https://doi.org/10.1037/h0022895>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, A. T. (2005). *Accountability in Organizations: An Examination of Antecedents and Consequences*.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and Extra-Role Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(2), 131–144. <https://doi.org/10.1007/s10672-010-9148-9>
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204–224. <https://doi.org/10.1002/job.2052>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*.
- Lerner, J. S., Tetlock, P. E., & Lerner, S. (1999). Hende, 1995), civil and criminal justice (Stenning, 1995), busi-ness. In *Psychological Bulletin* (Vol. 125, Issue 2). Anderson.
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2018). Accountability and responsibility defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(3), 687–707. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2017-0058>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). TAKING CHARGE AT WORK: EXTRAROLE EFFORTS TO INITIATE WORKPLACE CHANGE. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Muhyani. (2019). *Metodologi Penelitian*. UIKA Press.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The Triangle Model of Responsibility. In *Psychological Review* (Vol. 101, Issue 4).
- Tetlock, P. E. (1992). *The Impact of Accountability on Judgment And Choice: Toward A Social Contingency Model*.