

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Diagnostik, Subjektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan

Riski Hernando^{1*}, Rezi Abdurrahman², Eko Prasetyo³

¹Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi

²Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

³Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi

*Corresponding author: riskihernando@unja.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.24036/wra.v8i2.109914>

Diterima : 27 September 2020
Direvisi : 6 Oktober 2020
Disetujui : 15 Oktober 2020
Tersedia daring : 24 Oktober 2020

Abstract

This study aims to examine the effect of consideration leadership on goal clarity. This study also examines the mediation of subjective diagnostic and subjective interactive on the relationship between initiation structure leadership and evaluation fairness. Sample in this study use 152 subordinates in merchandising, services and manufacturing business. Data processed using structural equation modeling with WarpPLS 3.0 software. Data were collected using a questionnaire with hand delivery system technique. The results of this study indicate that consideration leadership influences goal clarity. However, the only one mediation variable support the hypotheses in this study, and the other one do not support the hypotheses.

Keywords: Goal Clarity; Consideration Leadership; Subjective Diagnostic; Subjective Interactive

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Mediasi dalam penelitian ini juga menguji variabel subjektif diagnostik dan subjektif interaktif terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan konsiderasi dan kejelasan tujuan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah 152 staf yang bekerja pada perusahaan dagang, jasa dan manufaktur. Data diproses menggunakan *structural equation modeling* dengan *software* WarpPLS 3.0. Data dihimpun menggunakan kuesioner dengan teknik *hand delivery system* Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh secara positif terhadap kejelasan tujuan. Namun, hanya satu variabel mediasi dalam penelitian ini mampu memediasi baik secara parsial terhadap hubungan antara kepemimpinan konsiderasi dan kejelasan tujuan secara positif, sedangkan variabel mediasi lainnya tidak mampu memediasi baik secara penuh maupun parsial.

Kata-kata kunci: Kejelasan Tujuan; Kepemimpinan Konsiderasi; Subjektif Diagnostik; Subjektif Interaktif

Cara Membuat Kutipan (APA 6th style):

Hernando, Riski., Abdurrahman, Rezi., dan Prasetyo, Eko. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Diagnostik, Subjektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan. *Wahana Riset Akuntansi*. Vol 8 (No 2), 108-117



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Some rights reserved

PENDAHULUAN

Konsep dan teori kepemimpinan banyak mereview kesuksesan suatu perusahaan. Konsep dan teori tersebut menawarkan solusi dalam mengatasi permasalahan yang muncul diperusahaan. Konsep kepemimpinan diterapkan dengan harapan mampu untuk merubah serta memotivasi atasan dan

bawahan dalam perusahaan untuk menjadi pribadi yang lebih baik (Hartmann, Dkk. 2010). Kepemimpinan berbanding lurus dengan kejelasan tujuan baik bagi atasan dan bawahan maupun bagi perusahaan atau organisasi. Atasan yang tidak menerapkan gaya kepemimpinan akan menimbulkan demotivasi bagi bawahan di dalam perusahaan. Karena, berdampak bagi bawahan yang merasa kehilangan arah dan tanpa tujuan. Kepemimpinan dalam riset ini berfokus pada kepemimpinan konsiderasi yang mengacu pada Stogdill dan Coons (1957) dan telah diuji pada penelitian (Abernethy, Dkk. 2010; Hartmann, Dkk. 2010) yang menunjukkan terdapat hubungan pengaruh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap sikap dan perilaku bawahan pada kejelasan tujuan (Hartmann, Dkk. 2010). Akan tetapi, hasil penelitian tidak menunjukkan hubungan terhadap pengukuran kinerja secara tidak langsung (Hartmann, Dkk. 2010).

Evaluasi kinerja perusahaan selama ini hanya mengandalkan ukuran keuangan tanpa melibatkan ukuran non keuangan. Hal ini sudah tidak relevan untuk diterapkan. Dimana, beberapa hasil riset terbaru menunjukkan ragam pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) mampu meningkatkan kinerja atasan dan bawahan. Bahkan, mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan sikap dan perilaku atasan/bawahan terkait pekerjaannya (Hartmann, Dkk. 2010). Penelitian Marginson, Dkk. (2014) menggunakan ragam pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) dapat dikombinasikan dengan *levers of control* dalam mempengaruhi kinerja dan *psychological empowerment*. Akan tetapi, kombinasi ragam ukuran kinerja dan *levers of control* tersebut bukan sebagai variabel mediasi antara hubungan pengaruh gaya kepemimpinan dan kinerja bawahan terkait kejelasan tujuan. Sehingga, berdasarkan hal tersebut riset ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap sikap bawahan terkait pekerjaannya dalam kejelasan tujuan. Serta, riset ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh variabel mediasi terhadap hubungan antara kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan.

Berdasarkan permasalahan di atas, pertanyaan penelitian ini adalah apakah pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi mampu secara langsung mempengaruhi kinerja bawahan terkait kejelasan tujuan. Serta, apakah kombinasi pengukuran kinerja non keuangan dan *levers of control* mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Sedangkan, Kontribusi teoritis riset ini terletak pada kebaruan dalam mengkombinasikan antara pengukuran kinerja dan *levers of control* sebagai variabel mediasi hubungan atasan dan bawahan. Kontribusi secara praktis dalam riset ini dapat diterapkan oleh pimpinan di perusahaan atau organisasi untuk mempengaruhi dan memotivasi serta meningkatkan kinerja staf atau bawahan sehingga berdampak langsung pada kinerja perusahaan atau organisasi itu sendiri. Riset ini memiliki struktur yang dimulai dengan pendahuluan yang menjelaskan terkait latar belakang dari riset ini. Kemudian, dilanjutkan dengan telaah pustaka yang berisi teori-teori maupun konsep serta telaah literature pada riset sebelumnya yang digunakan dalam pengembangan hipotesis. Kemudian, dilanjutkan dengan metodologi penelitian dan hasil penelitian serta diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

KAJIAN LITERATUR

Kejelasan Tujuan

Sholihin, Dkk. (2010) menyatakan bahwa pimpinan yang mengandalkan pada beberapa pengukuran kinerja mampu mencapai tingkat kinerja lebih tinggi ketika tujuan dari tindakan tersebut jelas. Kejelasan tujuan memiliki dampak terhadap konsekuensi dalam berperilaku positif (Derfuss, 2009). Kejelasan tujuan berarti kurangnya ambiguitas manajer dalam organisasi yang terpusat mengenai peran, tujuan, dan lingkup tanggung jawab (Sawyer, 1992; Vancil, 1979). Hasil penelitian Hartmann, Dkk. (2010) telah membuktikan bahwa pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi mampu mempengaruhi secara positif signifikan terhadap kinerja bawahan terkait kejelasan tujuan. Hasil tersebut diperkuat oleh Sholihin dan Hernando (2017) yang juga menunjukkan hubungan positif pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Adanya pertimbangan dari pimpinan perusahaan terkait kondisi dan kinerja bawahan akan mengarahkan bawahan pada kejelasan tujuan atas pertanyaan mengapa bawahan hadir di perusahaan. Tujuan yang jelas mampu memotivasi bawahan untuk mencapai target dan tujuan serta meminimalisir potensi kegagalan. Dengan tujuan yang jelas secara tidak langsung membentengi bawahan dalam meraih target yang telah diinstruksikan.

Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan diartikan sebagai suatu skill keahlian dan kemampuan seseorang yang mampu menarik perhatian orang lain agar mengikuti terkait arahan yang diberikan untuk melakukan sesuatu (Sousa dan Rocha, 2019). Definisi lain terkait kepemimpinan diartikan sebagai pendekatan untuk memotivasi seseorang agar meraih kesuksesan dan mengupayakan untuk menghindari kegagalan serta harus memiliki sensitivitas interpersonal yang baik, agar dapat memotivasi dan mengarahkan (Wirawan, Dkk. 2019). Kepemimpinan merupakan teori yang menggali dan mencari tahu bagaimana karakter tabiat sifat dari seorang pemimpin yang sukses (Gencer dan Samur, 2016). Meskipun seorang pemimpin mampu berdiri sendiri dalam mengarahkan orang lain, bukan berarti seorang pemimpin tidak membutuhkan dukungan orang lain (Sousa dan Rocha, 2019). Dukungan dari kelompok dibutuhkan pemimpin untuk berjalan bersama dalam meraih visi, misi, tujuan dan sasaran serta membantu dalam proses pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran tersebut (Sousa dan Rocha, 2019). Pemimpin harus bisa menyeimbangkan antara aspek manajerial dan interpersonal yang baik (Su dan Baird, 2017).

Sousa dan Rocha (2019) membagi empat perilaku kepemimpinan seperti: kepemimpinan yang mengarahkan, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan yang berpartisipasi dan kepemimpinan yang berorientasi pada raih atau capaian. Sedangkan (Bass, 1985) membagi kepemimpinan atas dua bahagian yaitu: kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Pengertian kepemimpinan transformasional ialah capaian tertinggi pada motivasi antara atasan dan bawahan (Gencer dan Samur, 2016). Sedangkan, kepemimpinan transaksional hanya menekankan pada peran, tugas (Walumbwa, Dkk. 2007) supervisi, organisasi dan kinerja tim (Sousa dan Rocha, 2019). Yukl (2013) menjelaskan karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin diantaranya: optimism, nilai, integritas, moral, kepercayaan diri, taktik, atribusi, pengikut dan perilaku layaknya seorang pemimpin baik dalam memotivasi maupun pesona yang berkharisma.

Pendekatan kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kepemimpinan yang berasal dari Stogdill dan Coons (1957) yang terbagi atas dua bagian seperti yang telah dilakukan oleh beberapa periset sebelumnya (Abernethy, Dkk. 2010; Hartmann, Dkk. 2010; dan Yukl, 2013) yang terdiri atas kepemimpinan struktur inisiasi dan kepemimpinan konsiderasi. Definisi dari kepemimpinan konsiderasi diartikan sebagai atasan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan atas pendapat atau opini bawahan serta menunjukkan bahwa (pimpinan) fokus pada apa yang dilakukan bawahan dengan baik atau sempurna (Abernethy, Dkk. 2010). Hartmann, Dkk. (2010) mendefinisikan kepemimpinan konsiderasi sebagai pertimbangan dari atasan terkait kinerja bawahan untuk dapat menerapkan sistem *reward* dan *punishment* atas target yang telah diberikan. Kepemimpinan konsiderasi juga melibatkan bawahan di perusahaan pada proses pengambilan keputusan teknis di perusahaan serta mempertimbangkan atas pendapat, saran dan tanggapan bawahan pada aktivitas atau kegiatan perusahaan, hal ini didasarkan pada bawahan yang lebih mengetahui kondisi teknis pada aktivitas kegiatan di perusahaan.

Pengukuran Kinerja

Atasan menggunakan pengukuran kinerja sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja bawahan di perusahaan. Karena, pengukuran kinerja secara dominan mampu mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan yang akan berdampak pada kinerja (Othman, Dkk. 2019). Sistem pengukuran kinerja berfungsi sebagai mekanisme organisasi dalam mendukung struktur organisasi dan menyediakan visibilitas pada perusahaan atau organisasi (Carlsson-Wall, Dkk. 2016). Diketahui bahwa perbedaan perilaku setiap pekerja menyebabkan kinerja setiap individu dalam organisasi memiliki hasil yang berbeda pula (Othman, Dkk. 2019). Faktor lingkungan menjadi faktor utama dalam perubahan perilaku individu pada perusahaan atau organisasi (Rickards dan Ritsert, 2018). Faktor tersebut salah satunya dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja dalam mengevaluasi kinerja individu pada organisasi atau perusahaan.

Pengukuran kinerja dalam penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja non keuangan (pengukuran kinerja subjektif). Penggunaan pengukuran kinerja objektif (pengukuran kinerja keuangan) tidak relevan ketika digunakan dalam evaluasi di perusahaan karena terdapat kelemahan pada konsep atau metode pengukuran (Hartmann, 2000; Hirst, 1983; Noeverman dan Koene, 2005; Noeverman, Dkk. 2012; Otley dan Fakiolas, 2000; Otley dan Polanen, 2000). Pengukuran kinerja non

keuangan (pengukuran kinerja subjektif) diartikan sebagai suatu ukuran yang merefleksikan angka angka non kuantitatif (Hartmann, Dkk. 2010; Lau, 2011) seperti; waktu yang digunakan pada siklus perusahaan, kepuasan pelanggan dan jumlah inovasi yang diterapkan perusahaan atau organisasi (Lau, 2015). Pengukuran kinerja subjektif (pengukuran kinerja non keuangan) berperan sebagai media koordinatif antara atasan dan bawahan dalam menyediakan informasi informasi terkait bagaimana proses kinerja tersebut dilakukan (Hansen, 2010).

Levers of Control

Simons (1995) mengenalkan *Levers of control* yang terdiri atas empat tipe sistem pengendalian yaitu; *belief systems, boundary systems, diagnostic control systems* dan *interactive control systems*. Namun, penelitian ini hanya berfokus pada sistem pengendalian diagnostik dan interaktif. Kedua sistem pengendalian *levers of control* tersebut memberikan dampak positif ketika dikombinasikan dengan pengukuran kinerja (Fereira dan Otley, 2009; Hoque dan Chia, 2012; Tessier dan Otley, 2012; Widener, 2007). Sistem pengendalian diagnostik diartikan sebagai suatu sistem umpan balik formal yang dapat memantau hasil kinerja dan meminimalisir kesalahan atau penyimpangan dengan menerapkan standar kinerja (Henri, 2006; Simons, 1995). Sedangkan, sistem pengendalian interaktif diartikan sebagai sistem formal yang diimplementasikan oleh pimpinan dengan melibatkan diri dalam aktivitas atau kegiatan bawahan diperusahaan secara teratur (Henri, 2006; Simons, 1995).

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan Konsiderasi dan Kejelasan Tujuan

Hartmann, Dkk. (2010) menunjukkan hasil bahwa pengaruh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan terdukung secara signifikan. Hernando dan Sholihin (2017) menguji kembali pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan yang menemukan hasil bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap hubungan tersebut. Berdasarkan hasil yang konsisten tersebut, peneliti menguji kembali hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Sehingga, hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

H1: Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan

Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Diagnostik, dan Kejelasan Tujuan

Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh terhadap kejelasan tujuan (Hartmann, Dkk. 2010; Hernando dan Sholihin, 2017). Akan tetapi, hubungan pengaruh tersebut tidak mampu dimediasi oleh penggunaan pengukuran kinerja subjektif atau pengukuran kinerja non keuangan (Hartmann, Dkk. 2010). Meskipun variabel mediasi pengukuran kinerja objektif (pengukuran kinerja keuangan) mampu memediasi hubungan pengaruh hanya pada atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan (Hartmann, Dkk. 2010). Berdasarkan hasil riset sebelumnya yang menunjukkan ketidakonsistenan. Sehingga, penelitian ini mencoba mengkombinasikan sistem pengukuran kinerja subjektif (pengukuran kinerja non keuangan) dengan variabel *levers of control* baik pada sistem pengendalian diagnostik maupun sistem pengendalian interaktif (Marginson, Dkk. 2014). Sehingga, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H2: Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif diagnostik.

Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Interaktif, dan Kejelasan Tujuan.

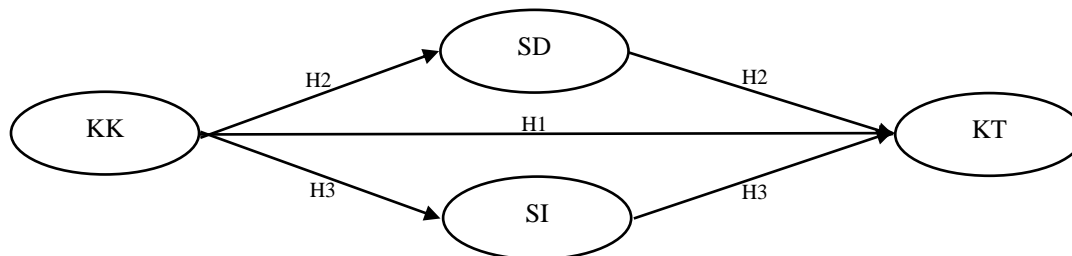
Marginson, Dkk. (2014) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan antara pengkombinasian sistem pengendalian interaktif dengan sistem pengukuran kinerja non finansial (subjektif) terhadap kinerja dan *psychological empowerment*. Akan tetapi, kombinasi kedua variabel tersebut tidak mampu memediasi hubungan antara atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi dengan kejelasan tujuan (Hernando dan Sholihin, 2017). Sedangkan Hartmann, Dkk. (2010) mampu menunjukkan hubungan mediasi antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan dengan variabel mediasi hanya sistem pengukuran kinerja objektif (sistem pengukuran kinerja

keuangan) bukan pada sistem pengukuran kinerja subjektif (pengukuran kinerja non keuangan. Berdasarkan ragam hasil penelitian sebelumnya, hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif interaktif.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan konsep dan pengembangan hipotesis pada penelitian ini. Sehingga, kerangka model konseptual pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Model Kerangka Konseptual

Keterangan:

- KK : Gaya kepemimpinan konsiderasi
- SD : Pengukuran kinerja subjektif diagnostik
- SI : Pengukuran kinerja subjektif interaktif
- KT : Kejelasan Tujuan

METODE PENELITIAN

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif didefinisikan sebagai pengujian teori dengan menggunakan variabel penelitian yang diolah dengan proses statistika (Hartono, 2011). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Sekaran dan Bougie (2019) mendefinisikan data primer sebagai informasi yang didapatkan secara langsung oleh peneliti dari responden. Sumber data primer dalam riset ini diperoleh dari responden individu yang secara khusus telah ditentukan oleh peneliti terkait opini atau pendapat mereka mengenai persoalan dalam riset ini.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan sekelompok individu yang akan diinvestigasi oleh peneliti untuk membuat opini berdasarkan sampel statistik terkait elemen, waktu serta batas geografis (Sekaran dan Bougie, 2019). Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak di sektor Dagang, Jasa dan Manufaktur area satelit JABODETABEK. Sedangkan, Sampel merupakan sebagian dari populasi yang diteliti atau sejumlah anggota yang terpilih atau dipilih dari populasi (Sekaran dan Bougie, 2019). Penentuan sampel penelitian ini menggunakan teknik *Purposive sampling* yang berarti menggunakan kriteria kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti dalam menentukan sampel. Adapun kriteria yang digunakan diantaranya seperti staf atau *subordinate* di perusahaan, staf yang bersentuhan langsung dengan keuangan, lama bekerja lebih dari setahun. Sampel penelitian ini berjumlah 152 responden yang berasal dari tiga jenis perusahaan yang telah cukup untuk mewakili populasi dalam penelitian ini. Hal ini berarti sampel penelitian ini telah melebihi kriteria minimum dengan perhitungan jumlah jalur *path coefficient* dikalikan 10 (Sholihin dan Ratmono, 2013).

Metode Pengumpulan Data

Sekaran dan Bougie (2018) mendefinisikan terkait metode pengumpulan data sebagai bagian integral dari suatu desain penelitian. Adapaun metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada responden dengan teknik

hand delivery system karena teknik ini mampu membangun hubungan kepada responden dan memotivasi responden, meminimlaiser keraguan, serta dapat memastikan tingkat respon yang tinggi dari responden (Sekaran dan Bougie, 2018). Kuesioner ini dirancang dengan mengadopsi metode *ex ante* dan *ex post* untuk meminimalisir dan menghindari *low response rate* dari responden penelitian.

Definisi Operasional Variabel

Variabel dalam penelitian menggunakan variabel dependen, variabel independen dan variabel mediasi. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi fokus peneliti untuk mendeskripsikan variabilitasnya (Sekaran dan Bougie, 2018). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kejelasan tujuan dengan delapan indikator pertanyaan pada skala likert 5. Sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan konsiderasi. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen (Sekaran dan Bougie, 2018). Variabel independen dalam penelitian ini menggunakan delapan indikator pertanyaan dengan skala likert 5.

Variabel mediasi adalah variabel yang hadir ketika variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2018). Penelitian ini menggunakan dua variabel mediasi yaitu subjektif diagnostik dan subjektif interaktif yang merupakan kombinasi dari sistem pengukuran kinerja subjektif (pengukuran kinerja non keuangan) dengan *levers of control* (sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif). Variabel mediasi subjektif diagnostik menggunakan tujuh indikator pada skala likert lima. Sedangkan, variabel mediasi subjektif interaktif sepuluh indikator dengan skala likert lima.

Desain Instrumen

Perencanaan desain instrumen penelitian ini dilakukan dengan melaksanakan *forum group discussion* (FGD) yang melibatkan akademisi dan praktisi. FGD atas instrumen kuesioner penelitian dilaksanakan pada ruang pertemuan fakultas dengan mendistribusikan kuesioner yang telah dipersiapkan oleh peneliti bagi para peserta FGD. Kuesioner mengadopsi instrumen pertanyaan dan pernyataan yang telah dilakukan oleh (Hartmann, Dkk. 2010; Marginson, Dkk. 2014). Kemudian dilakukan penerjemahan kedalam Bahasa Indonesia. Desain kuesioner disempurnakan dengan metode *ex ante* dan *ex post* untuk menghindari *low response rate*. Hasil dari FGD berupa saran, pendapat, sanggahan diterima oleh peneliti kemudian dilakukan perbaikan sesuai hasil FGD tersebut. Kemudian di reviu kembali sebelum didistribusikan kepada responden dengan *hand delivery systems*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) berbasis *partial least square* (PLS). Dengan pertimbangan mampu menganalisis *unobserved variable* (variabel yang tidak dapat diukur), mampu bekerja dengan ukuran sampel yang kecil dan memberikan kelonggaran terkait asumsi distribusi serta mampu menghitung kesalahan pengukuran (Sholihin dan Ratmono, 2013). Penggunaan SEM PLS juga dapat menganalisis model reflektif, formatif dan laten meskipun dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah dengan tujuan untuk memaksimalkan variansi variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan oleh variabel laten prediktor (Sholihin dan Ratmono, 2013). *Software SEM – PLS* dalam penelitian ini menggunakan WarpPLS 3.0.

Validitas konstruk dan reliabilitas instrumen diujikan untuk melihat pengukuran *outer model* dalam penelitian ini. Hartono (2011) mendefinisikan validitas sebagai kriteria utama pada suatu penelitian dan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian dalam pengukuran. Penelitian ini menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan dengan *rule of thumbs* validitas konvergen: *factor loading* harus lebih dari 0.7 *average variance extracted* (AVE) harus lebih dari 0.5 dan *communality* harus lebih dari 0.5. Sedangkan, *rule of thumbs* untuk validitas diskriminan adalah akar AVE lebih besar dari korelasi *latent variable* atau bisa menggunakan *cross loading* yang lebih besar dari 0.7 dalam satu variabel (Hartono, 2011). Berdasarkan *rule of thumb* validitas konvergen dan validitas diskriminan dalam penelitian ini telah memenuhi. Sehingga, dapat melanjutkan dengan menguji *outer model* pada reliabilitas instrumen. Hartono (2011) mendefinisikan reliabilitas instrumen sebagai konsistensi alat ukur dalam mengukur. Reliabilitas instrumen penelitian ini memiliki *rule of thumbs* dengan *cronbach alpha* lebih dari 0.7 dan *composite reliability* lebih dari 0.7. Reliabilitas pada *outer model* penelitian ini telah tercapai atau memenuhi.

Model struktural atau *inner model* dalam penelitian ini menggunakan nilai R^2 . Semakin tinggi nilai R^2 dapat diartikan bahwa model prediksi atas model yang diajukan itu baik (Hartono, 2011). Nilai R^2 berfungsi untuk mengetahui derajat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis langsung penelitian ini menguji hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Hasil pengujian hipotesis pertama dengan nilai koefisien 0.627 ($p < 0.01$) dan R^2 bernilai 0.39. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan didukung secara positif signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Hartmann, Dkk (2010) serta Hernando dan Sholihin (2017). Ini membuktikan bahwa keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan atas saran dan pendapat bawahan dalam kegiatan perusahaan ini mampu mengarahkan kinerja bawahan pada tujuan yang jelas.

Tabel 1: Pengaruh Langsung

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>Pvalues</i>	<i>R-squared</i>	Keterangan
KK-KT	0.627	<0.001	0.39	Terdukung Signifikan

Sumber: Data diolah

Keterangan:

KK : Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

KT : Kejelasan Tujuan

Pengujian hipotesis kedua penelitian ini ialah pengaruh tidak langsung pada hubungan antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif diagnostik. Hubungan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap subjektif diagnostik memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.456 dengan tingkat signifikansi pada nilai ($p < 0.01$). Sedangkan, hubungan pengaruh subjektif diagnostik terhadap kejelasan tujuan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.469 dengan signifikansi pada nilai ($p < 0.05$). Hal ini berarti hubungan pengaruh tidak langsung pada hipotesis kedua didukung secara signifikan. Dengan nilai *total effect* dan VAF masing masing sebesar 0.214 dan 0.254. Hasil penelitian merupakan kebaruan dalam penelitian ini. Bahwa mengkombinasikan pengukuran kinerja non keuangan pada *levers of control* mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Dimana pada penelitian sebelumnya bahwa ukuran kinerja non keuangan tidak mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan (Hartmann, Dkk. 2010).

Pengujian hipotesis ketiga penelitian ini ialah pengaruh tidak langsung pada hubungan antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif interaktif. Hubungan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap subjektif interaktif memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.422 dengan tingkat signifikansi pada nilai ($p < 0.01$). Sedangkan, hubungan pengaruh subjektif interaktif terhadap kejelasan tujuan memiliki nilai koefisien jalur yang menurun menjadi 0.112 tanpa signifikansi pada nilai ($p < 0.01$ dan $p < 0.05$). Hal ini berarti hubungan pengaruh tidak langsung pada hipotesis ketiga tidak didukung. Dengan nilai *total effect* dan VAF masing masing sebesar pada nilai 0.678 dan 0.075. hal ini menandakan bahwa hanya kombinasi variabel kinerja non keuangan dan diagnostik yang mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Hasil ini sejalan dengan riset sebelumnya Hartmann, Dkk. (2010) yang menunjukkan bahwa ukuran kinerja non keuangan tidak mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan.

Tabel 2: Pengaruh Tidak Langsung

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>		<i>Total Effect</i>	<i>VAF</i>	Bentuk Mediasi	Keterangan
KK-SD-KT	0.456***	0.469**	0.214	0.254	Memediasi Parsial	Terdukung Signifikan
KK-SI-KT	0.422***	0.112	0.678	0.075	Tidak Mediasi	Tidak Terdukung

Sumber: Data diolah

Keterangan:

*** : p<0,01

** : p<0,05

KK : Gaya Kepemimpinan Konsiderasi

KT : Kejelasan Tujuan

SD : Pengukuran Kinerja Subjektif Diagnostik

SI : Pengukuran Kinerja Subjektif Interaktif

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kejelasan tujuan. Hasil pengujian juga menunjukkan terdapat mediasi parsial oleh subjektif diagnostik antara hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Akan tetapi, variabel mediasi subjektif interaktif tidak mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan baik secara mediasi parsial maupun mediasi secara penuh.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian ini disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti pimpinan dalam perusahaan dapat menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi untuk mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan terkait kejelasan tujuan. Penggunaan gaya kepemimpinan konsiderasi oleh atasan mampu membuat bawahan merasa dihargai karena bawahan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan strategis di perusahaan. Selain itu gaya kepemimpinan konsiderasi yang digunakan oleh atasan memberikan dampak terhadap rasa kepercayaan diri bawahan karena pendapat atau opini bawahan terkait aktivitas perusahaan dipertimbangkan oleh atasan. Hasil penelitian ini menjawab pertanyaan penelitian ini yaitu pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi mampu mempengaruhi kinerja bawahan pada kejelasan tujuan serta dapat dimediasi oleh kombinasi ukuran kinerja non keuangan dan sistem pengendalian diagnostic. Meskipun tanpa dimediasi oleh kombinasi ukuran kinerja non keuangan dan sistem pengendalian interaktif, Keberfokusan pimpinan terhadap bawahan dan keterlibatan bawahan dalam kegiatan perusahaan mampu merubah arah bawahan pada tujuan yang jelas atas kehadiran mereka di perusahaan.

Variabel mediasi yang mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan hanya pada variabel subjektif diagnostik yang memediasi secara parsial. Sedangkan, variabel mediasi subjektif interaktif tidak mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Meskipun, Marginson, Dkk. (2014) menemukan hasil yang berbeda atas pengujian pada penelitian ini. Hal ini berarti kombinasi pengukuran kinerja subjektif dan sistem pengendalian interaktif tidak perlu diimplementasikan oleh pimpinan di perusahaan. Pimpinan perusahaan perlu mempertimbangkan kombinasi sistem pengukuran subjektif dengan sistem pengendalian diagnostik, meskipun penelitian ini hanya memediasi secara parsial antara hubungan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya; penelitian ini belum dapat digeneralisasi untuk ukuran Nasional. Karena, sampel yang digunakan hanya berlokasi di area satelit Jabodetabek dan pada tiga jenis perusahaan dengan jumlah tidak lebih dari 10. Keterbatasan lainnya datang dari responden yang belum dapat secara jelas diklasifikasikan untuk ukuran *subordinates*. Karena, struktur organisasi yang berbeda pada sampel penelitian ini. Terakhir, terletak pada instrumen kuesioner yang masih terdapat *double barrier question*. Sehingga peneliti menerima laporan dari responden bahwa

mereka masih belum faham karena terdapat pertanyaan yang bermakna ganda yang berdampak sulitnya mengisi kuesioner.

Penelitian selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini dengan sampel yang khusus di wilayah tertentu. Penelitian ini juga dapat dilanjutkan dengan sampel pada sector public. Penelitian ini juga dapat menggunakan variabel *levers of control* lainnya seperti: *belief systems* dan *boundary systems*. Kombinasi sistem pengukuran kinerja dan sistem pengendalian manajemen dalam penelitian ini juga dapat dipisah untuk melihat keberpengaruhannya anatar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, 45-61.
- Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: a meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203-239.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Gençer, M. S., & Samur, Y. (2016). Leadership styles and technology: Leadership competency level of educational leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 226-233.
- Hansen, A. (2010). Nonfinancial performance measures, externalities and target setting: A comparative case study of resolutions through planning. *Management Accounting Research*, 21(1), 17-39.
- Hartmann, F. G. (2000). The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482.
- Hartmann, F., Naranjo-Gil, D., & Perego, P. (2010). The effects of leadership styles and use of performance measures on managerial work-related attitudes. *European Accounting Review*, 19(2), 275-310.
- Hartono, J. (2011). Konsep dan aplikasi structural equation modeling berbasis varian dalam penelitian bisnis. *Yogyakarta: UPP STIM YKPN*.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Hernando, R., dan Sholihin, M. (2017) "The effects of leadership styles and use of performance measures on subordinates attitude", *Proceeding The 5th Gadjah Mada International Conference of Economic and Business*. ISBN: 2548-7965, pp. 46.
- Hirst, M. K. (1983). Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: Some extensions. *Journal of Accounting Research*, 596-605.
- Hoque, Z., & Chia, M. (2012). Competitive forces and the levers of control framework in a manufacturing setting. *Qualitative research in accounting & management*.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75.
- Noeverman, J., Koene, B. A., & Williams, R. (2005). Construct measurement of evaluative style: a review and proposal. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Noeverman, J., & Koene, B. A. S. (2012). Effects of managerial evaluative styles on subordinate attitudes and performance: Proposals for future research. *International Journal of Management*, 29(3), 219.
- Othman, K., Ismail, S. N., SH, M. F., Hasim, M., Othman, F., Abdullah, M. R., ... & NNN, N. N. (2019). Service period as a moderator to the behaviour and work performance relationship in the organisation. Open Access.
- Otley, D., & Fakiolas, A. (2000). Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 497-510.
- Otley, D., & Pollanen, R. M. (2000). Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. *Accounting, organizations and Society*, 25(4-5), 483-496.

- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of applied psychology*, 77(2), 130.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2018). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Edisi 6 Buku 1.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Edisi 6 Buku 2.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simons, R., (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement.
- Su, S., & Baird, K. (2018). The role of leaders in generating management innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2758-2779.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- Vancil, R. F., & Buddrus, L. E. (1979). *Decentralization: Managerial ambiguity by design*. Dow Jones-Irwin.
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied psychology*, 56(2), 212-230.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: The role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations (Global ed.)*. Essex: Pearson.