

## Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi, subjektif diagnostik, subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi

Riski Hernando<sup>1\*</sup>, Eko Prasetyo<sup>2</sup> dan Rezi Abdurrahman<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Jambi, Jambi, Indonesia,

<sup>2</sup> Universitas Jambi, Jambi, Indonesia,

<sup>3</sup> Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

### INFO ARTIKEL

Diterima 21 September 2020  
Disetujui 15 Oktober 2020  
Diterbitkan 30 November 2020

#### Kata Kunci:

Keadilan evaluasi;  
kepemimpinan struktur inisiasi;  
subjektif diagnostik; subjektif  
interaktif

DOI:10.24036/jkmb.11074600

#### Keywords:

Evaluation fairness; initiation  
structure leadership; subjective  
diagnostic; subjective interactive

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Penelitian ini juga menguji mediasi subjektif diagnostik dan subjektif interaktif terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan keadilan evaluasi. Populasi dan sampel penelitian ini menggunakan karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa, dagang dan manufaktur di wilayah Jakarta, Depok, Tangerang dan Bekasi. Data dihimpun menggunakan kuesioner dengan teknik *hand delivery system* dan diproses menggunakan *structural equation modeling* dengan *software* WarpPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh secara positif terhadap keadilan evaluasi. Namun, variabel mediasi dalam penelitian ini tidak mampu memediasi baik secara penuh maupun parsial terhadap hubungan antara kepemimpinan struktur inisiasi dan keadilan evaluasi.

### ABSTRACT

This study aims to examine the effect of initiation structure leadership on evaluation fairness. This study also examines the mediation of subjective diagnostic and subjective interactive on the relationship between initiation structure leadership and evaluation fairness. The population and sample this study use subordinate in service, merchandising and manufacturing business in Jakarta, Depok, Tangerang and Bekasi. Data were collected using a questionnaire with hand delivery system technique and processed using structural equation modeling with WarpPLS 3.0 software. The results of this study indicate that initiation structure leadership influences evaluation fairness. However, mediation variable does not support the hypotheses in this study.

**How to cite:** Hernando, Riski., Prasetyo, Eko & Abdurrahman, Rezi. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi, subjektif diagnostik subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 9 (2), 56-66. DOI: <https://doi.org/10.24036/jkmb.11074600>



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2020 by author.

\* Corresponding author: [riskihernando@unja.ac.id](mailto:riskihernando@unja.ac.id)

## PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu perusahaan merupakan hasil dari kinerja atasan dan bawahan. Disadari bahwa kinerja bawahan berpengaruh positif ketika atasan mampu mengarahkan terkait pekerjaan, memotivasi untuk menjadi pribadi yang lebih baik dalam bekerja serta peduli akan kesejahteraan bawahan. Akan tetapi, proses evaluasi merupakan hal yang penting dalam penelitian ini. Ketika proses evaluasi kinerja bawahan dilakukan secara adil akan berdampak baiknya kinerja bawahan yang berbanding lurus dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Begitu juga sebaliknya jika

penerapan proses evaluasi kinerja tidak dilakukan secara adil akan berdampak pada munculnya kompetisi yang tidak sehat antar bawahan yang akan merusak sistem di dalam perusahaan itu sendiri. Serta, akan menimbulkan demotivasi bagi bawahan di perusahaan itu sendiri (Sholihin dan Pike, 2009; Sholihin, 2013). Sehingga atasan memainkan peranan penting untuk menerapkan gaya kepemimpinan serta pengukuran kinerja (Hartmann, *et al.* 2010).

Konsep kepemimpinan telah banyak diulas dan ditawarkan untuk menangani dan mengatasi permasalahan muncul di perusahaan. Konsep kepemimpinan diharapkan dapat diimplementasikan atasan untuk mempengaruhi kinerja bawahan. Kepemimpinan dalam riset ini berfokus pada kepemimpinan struktur inisiasi yang mengacu pada Stogdill dan Coons (1957) dan telah dilakukan pengujian pada riset sebelumnya (Abernethy, *et al.* 2010; Hartmann, *et al.* 2010). Meskipun, kepemimpinan struktur inisiasi secara langsung tidak menunjukkan hubungan terhadap keadilan evaluasi (Hartmann, *et al.* 2010). Akan tetapi, mampu menunjukkan hubungan positif terhadap pengukuran kinerja secara tidak langsung (Hartmann, *et al.* 2010).

Perusahaan menggunakan pengukuran kinerja selama ini mengabaikan pengukuran kinerja non keuangan dan hanya berfokus pada kinerja keuangan saja. Pernyataan tersebut sudah tidak relevan dimana hasil beberapa riset menunjukkan bahwa ragam penggunaan pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) mampu meningkatkan kinerja atasan dan bawahan. Bahkan, mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dengan sikap dan perilaku atasan/bawahan terkait pekerjaannya (Hartmann, *et al.* 2010). Penggunaan ragam pengukuran kinerja dapat dikombinasikan menggunakan *levers of control* (Marginson, *et al.* 2014) yang mampu mempengaruhi kinerja. Kombinasi pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) dengan *levers of control* (diagnostik dan interaktif) mampu memediasi baik secara parsial maupun secara penuh pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan (struktur inisiasi dan konsiderasi) terhadap *subordinates work related attitudes* (Hernando & Sholihin, 2017). Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah atasan menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi mampu mempengaruhi sikap bawahan terkait pekerjaannya dalam hal ini adalah keadilan evaluasi. Serta, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi terhadap hubungan antara kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja pada perusahaan jasa, dagang dan manufaktur. Pemilihan karyawan sebagai subjek yang diteliti dikarenakan karyawan dirasa lebih tepat untuk memberikan persepsi atas pimpinan mereka (Hernando & Sholihin, 2017) daripada persepsi yang diperoleh dari pimpinan. Sedangkan, pemilihan tiga jenis perusahaan pada sektor jasa, dagang dan manufaktur agar dapat mewakili perusahaan secara keseluruhan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis dimana ada kebaruan dalam mengkolaborasi pengukuran kinerja dan *levers of control* sebagai pemediasi hubungan atasan dan bawahan. Kontribusi praktis dalam penelitian ini dapat diimplementasikan oleh atasan di perusahaan untuk dapat mempengaruhi dan memotivasi serta meningkatkan kinerja bawahan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan itu sendiri. Struktur penelitian ini didahului oleh pendahuluan yang menerangkan terkait latar belakang dari penelitian ini. Kemudian, dilanjutkan dengan *literature review* yang berisikan teori teori yang digunakan dan pengembangan hipotesis. Kemudian, dilanjutkan dengan metodologi penelitian dan hasil penelitian serta diakhiri dengan kesimpulan dan saran.

## KAJIAN LITERATUR

### Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu teori yang mencari tahu bagaimana karakter pemimpin yang sukses (Gencer & Samur, 2016) atau dapat diartikan juga sebagai pendekatan untuk memotivasi seseorang agar sukses dan menghindari kegagalan (Wirawan, *et al.* 2019). Tugas seorang pemimpin di level atas harus bisa mengambil keputusan penting dalam perusahaan (Wirawan, *et al.* 2019). Sehingga, pemimpin harus memiliki sensitivitas interpersonal baik, dapat memotivasi dan dapat mengarahkan (Wirawan, *et al.* 2019). Secara singkat, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai keahlian dan kemampuan seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikuti arahan dan melakukan sesuatu (Sousa & Rocha, 2019). Meskipun seorang pemimpin mampu mengarahkan orang

lain, bukan berarti seorang pemimpin tidak membutuhkan orang lain (Sousa & Rocha, 2019). Pemimpin membutuhkan dukungan dari kelompok dengan berjalan bersama dalam meraih tujuan dan sasaran serta membantu dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran tersebut (Sousa & Rocha, 2019). Pemimpin juga harus menyeimbangkan antara interpersonal dan aspek manajerial yang baik (Su & Biard, 2017).

Seorang pemimpin harus memiliki beberapa karakteristik seperti: perlakuan (dalam memotivasi dan personality yang bagus), nilai, integritas, pengembangan moral, kepercayaan diri, optimisme, taktik, kepercayaan, asumsi, atribusi, pengikut dan perilaku kepemimpinan (Yukl, 2013). Sousa dan Rocha (2019) mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan seperti: kepemimpinan yang mengarahkan, kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan yang berpartisipasi dan kepemimpinan yang berorientasi pada raihian atau capaian.

Sejauh ini kepemimpinan dibagi atas dua bahagian yaitu: *transformational leadership* dan *transactional leadership* (Bass, 1985). *Transformational leadership* diartikan sebagai capaian tingkat tinggi pada motivasi antara atasan dan bawahan (Gencer & Samur, 2016). Sedangkan, *transactional leadership* berfokus pada peran, tugas (Walumbwa, *et al.* 2007) supervisi, organisasi dan kinerja tim (Sousa & Rocha, 2019).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kepemimpinan Stogdill dan Coons (1957) yang membagi kepemimpinan atas dua bagian seperti yang telah dilakukan oleh beberapa periset sebelumnya (Abernethy, *et al.* 2010; Hartmann, *et al.* 2010; dan Yukl, 2013) yang terdiri atas *initiating structure leadership* dan *consideration leadership*. Definisi dari kepemimpinan struktur inisiasi adalah proses mengarahkan bawahan di lingkungan kerja dalam mengimplementasikan prosedur kerja, menjelaskan peran kerja serta tanggung jawab (Abernethy, *et al.* 2010). Sedangkan, kepemimpinan konsiderasi didefinisikan sebagai atasan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan atas pendapat atau opini bawahan serta menunjukkan bahwa (pimpinan) focus pada apa yang dilakukan bawahan dengan baik atau sempurna (Abernethy, *et al.* 2010). Akan tetapi, penelitian ini hanya berfokus pada kepemimpinan struktur inisiasi.

### **Pengukuran Kinerja**

Sikap dan perilaku diperanguhi secara kuat atas pengukuran kinerja (Othman, *et al.* 2019). Pengukuran kinerja memiliki sistem yang berfungsi sebagai mekanisme organisasi, pendukung struktur organisasi dan penyedia visibilitas dalam organisasi (Carlsson-Wall, *et al.* 2016). Diakui bahwa, kinerja setiap individu dalam organisasi memiliki hasil yang berbeda. Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan perilaku setiap pekerja (Othman, *et al.* 2019). Lingkungan merupakan faktor utama dalam perubahan perilaku individu dalam organisasi (Rickards & Ritsert, 2018). Salah satu faktornya ialah penggunaan sistem pengukuran kinerja dalam mengevaluasi kinerja individu dalam organisasi atau perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini tidak lagi menggunakan pengukuran kinerja keuangan (pengukuran kinerja objektif) akan tetapi menggunakan pengukuran kinerja non keuangan (pengukuran kinerja subjektif).

Penggunaan ragam pengukuran kinerja mampu merubah perilaku atasan dan bawahan yang akan berdampak pada kinerja di perusahaan. Penggunaan pengukuran kinerja non keuangan merupakan pelengkap pengukuran kinerja sebelumnya yaitu pengukuran kinerja keuangan. Karena beberapa riset terbaru menyatakan bahwa penggunaan pengukuran kinerja keuangan sudah tidak relevan lagi untuk digunakan dalam perusahaan karena memiliki beberapa kelemahan pada konsep atau metode dan pengukuran serta belum mampu menyediakan alasan terkait hubungan antara atasan dan bawahan (Hartmann, 2000; Hirst, 1983; Noeverman & Koene, 2005; Noeverman, *et al.* 2012; Otley dan Fakiolas, 2000; Otley & Polanen, 2000).

Penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja non keuangan (pengukuran kinerja subjektif) yang didefinisikan sebagai pengukuran yang merefleksikan angka angka non kuantitatif (Hartmann, *et al.* 2010; Lau, 2011) misal; tingkat kepuasan pelanggan, waktu siklus manufaktur dan jumlah inovasi yang diterapkan perusahaan dalam mengukur kinerja atasan dan bawahan (Lau, 2015). Pengukuran kinerja non keuangan memainkan peran koordinatif antara atasan dan bawahan dalam penyediaan informasi terkait bagaimana kinerja tersebut dilakukan (Hansen, 2010).

### ***Levers of Control***

Simons (1995) menjelaskan mengenai *Levers of control* yang terdiri atas empat tipe sistem pengendalian dalam manajemen. Pertama, *belief systems* diartikan sebagai sistem yang diciptakan dan dikomunikasikan melalui beberapa dokumen, pernyataan misi, dan pernyataan tujuan. Kedua, *boundary systems* merupakan sistem sebagai standar minimum yang diciptakan melalui kode etik bisnis, sistem perencanaan strategis, serta arahan mengenai aktivitas operasional. Ketiga, sistem pengendalian diagnostik didefinisikan sebagai sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan menghindari penyimpangan sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Terakhir, sistem pengendalian interaktif didefinisikan sebagai sistem formal yang digunakan oleh manajer atas untuk secara teratur melibatkan diri dalam kegiatan bawahan.

Riset ini menggunakan dua sistem pengendalian *levers of control* yaitu: sistem pengendalian diagnostik dan interaktif. Alasan penggunaan dua sistem pengendalian tersebut berdasarkan manfaat dari pengukuran kinerja muncul ketika manajer hanya menggunakan sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif (Ferreira & Otley, 2009; Hoque & Chia, 2012; Tessier & Otley, 2012; Widener, 2007) meskipun keempat sistem pengendalian *levers of control* saling bergantung dan saling melengkapi. Henri (2006) memperkuat alasan penggunaan kedua sistem pengendalian tersebut dengan temuan bahwa manajer yang menggunakan ukuran kinerja pada sistem pengendalian diagnostik maupun sistem pengendalian interaktif mampu meningkatkan kemampuan organisasi.

### **Keadilan Evaluasi**

Proses prosedur yang adil dilakukan berdasarkan prinsip – prinsip keadilan dalam organisasi dan melibatkan konsekuensi psikologi dalam proses pengambilan keputusan (Susiana, *et al.* 2018). Hal ini berarti proses evaluasi yang adil dalam suatu organisasi bergantung pada atasan yang menerapkan prinsip-prinsip prosedur yang adil di dalam perusahaan. Karena, penerapan prosedur yang adil mampu mempengaruhi kepuasan dalam bekerja dan perilaku individu dalam suatu perusahaan (Susiana, *et al.* 2018).

### **Subjektif Diagnostik**

Variabel subjektif diagnostik merupakan kombinasi pengukuran kinerja non keuangan dan sistem pengendalian diagnostik (Hernando & Sholihin, 2017; Marginson, *et al.* 2014). Variabel subjektif diagnostik menggunakan ukuran non finansial dan mengimplementasikan sistem umpan balik formal dalam memantau hasil kinerja serta menghindari penyimpangan (Henri, 2006; Hernando & Sholihin, 2017; Hartmann, *et al.* 2010). Penggunaan subjektif diagnostik diharapkan mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi.

### **Subjektif Interaktif**

Variabel subjektif interaktif adalah kombinasi antara pengukuran kinerja non keuangan dengan sistem pengendalian interaktif (Hernando & Sholihin, 2017; Marginson, *et al.* 2014). Subjektif interaktif menggunakan ukuran non keuangan untuk menilai kinerja dan menerapkan sistem formal oleh atasan untuk melibatkan diri dalam kegiatan bawahan diperusahaan (Hartmann, *et al.* 2010; Hernando & Sholihin, 2017; Marginson, *et al.* 2014; Simons, 1995). Subjektif interaktif diharapkan mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi.

### **Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Keadilan Evaluasi**

Hartmann, *et al.* (2010) menunjukkan bahwa pengaruh *supervisor* yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi tidak terdukung secara signifikan. Hernando & Sholihin (2017) mampu menunjukkan hubungan pengaruh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Ketidakkonsistenan hasil penelitian, peneliti menguji kembali pengaruh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi pada keadilan dalam evaluasi. Sehingga, hipotesis penelitian ini adalah:

**H1:** Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap keadilan evaluasi

### Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Subjektif Diagnostik, dan Keadilan Evaluasi

Hartmann, *et al.* (2010) menunjukkan hubungan positif atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi pada pengukuran kinerja subjektif. Namun, pengukuran kinerja subjektif tersebut belum dikolaborasikan dengan *levers of control* seperti yang dilakukan oleh Marginson, *et al.* (2014). Meskipun, bukan pada penggabungan pengukuran kinerja subjektif dengan sistem pengendalian diagnostik. Pengujian tidak langsung hubungan antara atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi mampu mempengaruhi keadilan evaluasi yang dimediasi oleh pengukuran kinerja keuangan saja (Hartmann, *et al.* 2010) tanpa dimediasi oleh kinerja non keuangan (subjektif). Sehingga, hipotesis penelitian ini adalah:

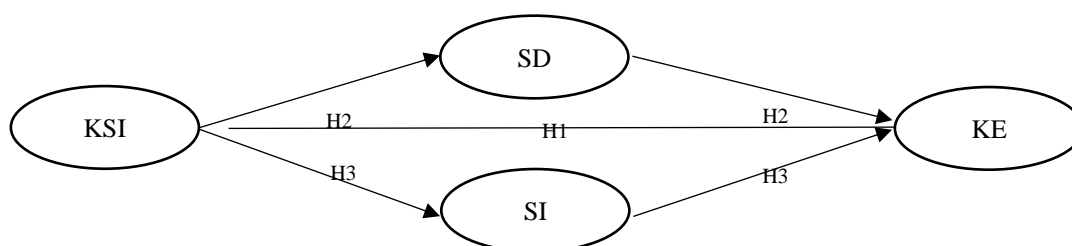
**H2:** Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik.

### Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Subjektif Interaktif, dan Keadilan evaluasi

Marginson, *et al.* (2014) menemukan bahwa terdapat hubungan antara sistem pengendalian interaktif dengan sistem pengukuran kinerja non finansial (subjektif). Akan tetapi tidak memediasi hubungan antara atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan dengan keadilan evaluasi. Sedangkan Hartmann, *et al.* (2010) mampu menunjukkan hubungan mediasi antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan dengan variable mediasi hanya sistem pengukuran kinerja keuangan bukan pada sistem pengukuran kinerja non keuangan (subjektif). Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H3:** Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif interaktif.

Penelitian ini menguji pengaruh langsung atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Kemudian, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh sistem pengukuran kinerja non keuangan (subjektif) dengan *levers of control* (diagnostik dan interaktif). Kolaborasi antara pengukuran kinerja dengan *levers of control* telah dilakukan oleh Marginson, *et al.* (2014) yang menunjukkan adanya hubungan asosiasi antara pengukuran kinerja dengan *levers of control* yang berdampak pada meningkatnya performa karyawan. Berikut model kerangka konseptual penelitian ini:



**Gambar 1. Model Kerangka Konseptual**

Keterangan:

- KSI : Gaya kepemimpinan struktur inisiasi
- SD : Pengukuran kinerja subjektif diagnostik
- SI : Pengukuran kinerja subjektif interaktif
- KE : Keadilan Evaluasi

## METODE

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi diartikan sebagai sekelompok orang, kejadian, dan hal yang menarik peneliti untuk menginvestigasi maupun dalam membuat opini berdasarkan statistik sampel (Sekaran & Bougie, 2019).

Populasi juga terkait dengan elemen, batas geografis serta waktu (Sekaran & Bougie, 2019). Berdasarkan definisi populasi di atas, populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak di sektor Dagang, Jasa dan Manufaktur di area Jakarta, Tangerang dan Depok. Sedangkan, Sampel diartikan sebagai sebagian dari populasi atau sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran & Bougie, 2019). *Purposive sampling* merupakan teknik yang digunakan dalam penelitian ini dengan kriteria kriteria yang telah ditentukan oleh peneliti. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 152 responden.

### **Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer. Sekaran dan Bougie (2019) mendefinisikan data primer sebagai informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti dari tangan pertama terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari penelitian. Sumber data primer pada penelitian ini mengacu pada responden individu yang secara khusus telah ditentukan oleh peneliti terkait pendapat mereka mengenai persoalan dalam penelitian.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah bagian integral dari suatu desain penelitian (Sekaran & Bougie, 2018). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan teknik *hand delivery system*. Artinya, kuesioner penelitian ini didistribusikan kepada responden secara langsung. Alasan penggunaan kuesioner dengan *hand delivery system* karena dapat membangun hubungan dan memotivasi responden, keraguan dapat diklarifikasi, hampir 100% tingkat respons dapat dipastikan, dan anonimitas responden tinggi (Sekaran & Bougie, 2018). Kuesioner penelitian ini mengadopsi metode *ex ante* dan *ex post* untuk menghindari *low response rate* dari responden.

### **Definisi Operasional Variabel**

Variabel dalam penelitian menggunakan variabel terikat (*dependent variable*), variabel bebas (*independent variable*) dan variabel perantara (*intervening variable*). Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi fokus penting bagi peneliti untuk faham dan mampu mendeskripsikan variabilitasnya (Sekaran & Bougie, 2018). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah keadilan evaluasi dengan sembilan indikator pertanyaan pada skala likert 5. Sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan struktur inisiasi. Variabel bebas merupakan variabel yang mampu mempengaruhi secara positif dan negatif pada variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2018).

Variabel perantara didefinisikan oleh Sekaran dan Bougie (2018) sebagai variabel yang hadir ketika variabel bebas mulai mempengaruhi variabel terikat. Terdapat dua variabel perantara dalam penelitian ini yaitu subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Dua variabel perantara ini merupakan gabungan atau kombinasi dari sistem pengukuran kinerja dengan *levers of control*. Variabel terikat subjektif diagnostik mengadopsi instrument yang dikembangkan Hernando dan Sholihin 2017 dengan tujuh indikator pada skala likert lima. Sedangkan, variabel terikat subjektif interaktif juga mengadopsi instrumen yang sama dengan sepuluh indikator dengan skala likert lima.

### **Desain Instrumen**

Rincian perencanaan desain instrumen penelitian ini sebagai berikut:

- a. Indikator pertanyaan dan pernyataan menggunakan kuesioner yang telah dilakukan oleh (Hartmann, *et al.* 2010; Marginson, *et al.* 2014).
- b. Menerjemahkan indikator pertanyaan dan pernyataan ke dalam Bahasa Indonesia.
- c. Mendesain indikator pertanyaan dan pernyataan kedalam bentuk kuesioner dengan berpedoman pada prinsip penyusunan kata, isi dan tujuan pertanyaan, Bahasa dan susunan kata kuesioner (Sekaran & Bougie, 2018).
- d. Mengadopsi metode *ex ante* dan *ex post* pada kuesioner untuk meminimalisir *low response rate*.
- e. Hasil kuesioner akan dilakukan *forum group discussion* dengan melibatkan sejumlah akademisi dari Fakultas Ekonomi dan Psikologi.

- f. Hasil FGD kemudian disampaikan kepada salah satu perwakilan perusahaan untuk mereview kuesioner yang telah dibuat (dalam hal ini perwakilan HRD).
- g. Setelah review HRD, Masukan dan saran akan diterapkan untuk perbaikan kuesioner kembali
- h. Kuesioner didistribusikan kepada responden dengan teknik *hand delivery system*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis multivariat dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* (SEM) yang bertujuan eksplorasi. Pertimbangan penggunaan SEM dalam penelitian ini karena mampu menganalisis *unobserved variable* (variabel yang tidak dapat diukur) dan dapat menghitung kesalahan pengukuran. Berdasarkan konteks dalam penelitian ini, pendekatan SEM yang digunakan berbasis *partial least square* (SEM – PLS). Pendekatan SEM – PLS mampu secara efisien bekerja dengan sampel ukuran yang kecil dan adanya kelonggaran terkait asumsi distribusi data (Sholihin & Ratmono, 2013). Serta, mampu menganalisis model reflektif, formatif dan laten tanpa menimbulkan masalah meskipun dengan satu indikator (Sholihin & Ratmono, 2013). Selain itu, pendekatan SEM – PLS merupakan sebuah pemodelan kausal untuk memaksimalkan variansi *criterion latent variable* yang dapat dijelaskan oleh *predictor latent variable* (Sholihin & Ratmono, 2013). Analisis SEM – PLS dalam penelitian ini menggunakan *software WarpPLS 3.0*.

Pengukuran pada *outer model* dalam penelitian ini menggunakan pengujian validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Pengujian validitas merupakan kriteria utama pada suatu penelitian ilmiah yang menunjukkan keberterimaan hasil riset pada khalayak ramai (Hartono, 2011) dan dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam pengukuran (Hartono, 2011). Penelitian ini menggunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Adapun *Rule of Thumbs* validitas konvergen dalam Hartono (2011) seperti *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 menggunakan akar AVE harus lebih besar dari korelasi variabel laten atau menggunakan *cross loading* yang harus lebih besar dari 0.7 dalam satu variabel (Hartono, 2011). Penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen dan diskriminan dimana *rule of thumbs* untuk kedua validitas tersebut telah terpenuhi. Data *combined loading* dan *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 1.

*Outer Model* penelitian ini juga melihat reliabilitas instrumen yang diartikan sebagai konsistensi alat ukur dalam akurasi, ketepatan dalam mengukur (Hartono, 2011). *Rule of thumbs* pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan dua metode *cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan nilai harus lebih dari 0.7 meskipun jika terdapat nilai dibawah 0.7 masih bisa ditoleransi seperti nilai 0.6. Mengingat bahwa konsistensi uji internal tidak mutlak harus dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi karena konstruk yang valid merupakan konstruk yang reliable, namun, konstruk yang reliable belum tentu valid (Hartono, 2011). Reliabilitas pada *outer model* penelitian ini telah tercapai (terpenuhi) dengan *rule of thumbs* yang telah ditentukan. Hasil AVE, *cronbach's alpha* dan *composite reliability* terlihat pada Tabel 2. *Inner Model* atau model struktural dalam penelitian ini menggunakan nilai  $R^2$  untuk mengetahui derajat variasi perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat. Meskipun nilai  $R^2$  bukanlah suatu parameter absolut mengukur ketepatan model prediksi. Akan tetapi, Hartono (2011) menyatakan bahwa semakin tingginya nilai  $R^2$  dapat didefinisikan bahwa model prediksi atas model yang diajukan itu baik.

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diujikan pada hubungan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan

struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 3. Hasil pengujian mendukung hipotesis langsung dalam penelitian ini dengan nilai koefisien 0.472 ( $p < 0.01$ ) dan  $R^2$  bernilai 0.22. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini terdukung signifikan.

**Tabel 1. Combined loading dan cross loading**

	<b>KSI</b>	<b>KE</b>	<b>SD</b>	<b>SI</b>	<b>SE</b>	<b>P value</b>
KSI 3	<b>0,730</b>	0,074	0,707	-0,512	0,107	<0,001
KSI 4	<b>0,773</b>	0,218	0,783	-0,604	0,079	<0,001
KSI 5	<b>0,735</b>	-0,198	-0,086	0,240	0,080	<0,001
KSI 6	<b>0,736</b>	-0,087	-1,059	0,583	0,106	<0,001
KSI 7	<b>0,719</b>	-0,018	-0,386	0,326	0,090	<0,001
KE 1	0,135	<b>0,785</b>	-0,046	-0,057	0,104	<0,001
KE 3	0,131	<b>0,776</b>	-0,421	0,524	0,086	<0,001
KE 5	-0,003	<b>0,858</b>	-0,031	-0,051	0,099	<0,001
KE 7	-0,017	<b>0,772</b>	-0,221	-0,037	0,064	<0,001
KE 8	-0,131	<b>0,852</b>	0,308	-0,166	0,101	<0,001
KE 9	-0,103	<b>0,778</b>	0,382	-0,191	0,085	<0,001
SD 1	-0,121	0,142	<b>0,814</b>	-1,117	0,077	<0,001
SD 2	0,034	-0,066	<b>0,785</b>	-0,971	0,081	<0,001
SD 4	0,025	0,058	<b>0,875</b>	0,319	0,112	<0,001
SD 5	0,047	0,052	<b>0,854</b>	0,281	0,112	<0,001
SD 6	0,101	-0,223	<b>0,850</b>	0,325	0,063	<0,001
SD 7	-0,095	0,037	<b>0,797</b>	1,100	0,091	<0,001
SI 2	0,034	-0,066	2,137	<b>0,749</b>	0,086	<0,001
SI 4	-0,136	0,063	-0,643	<b>0,763</b>	0,093	<0,001
SI 5	-0,167	0,124	-1,042	<b>0,747</b>	0,072	<0,001
SI 6	-0,091	0,114	-1,396	<b>0,768</b>	0,104	<0,001
SI 7	-0,069	0,004	-0,532	<b>0,771</b>	0,085	<0,001
SI 8	0,048	-0,057	0,240	<b>0,837</b>	0,074	<0,001
SI 9	0,153	-0,080	1,069	<b>0,802</b>	0,063	<0,001
SI 10	0,220	-0,095	0,124	<b>0,744</b>	0,086	<0,001

Sumber: Data diolah

**Tabel 2. AVE, cronbach's alpha dan composite reliability**

	<b>KSI</b>	<b>KE</b>	<b>SD</b>	<b>SI</b>
AVE	0.546	0.647	0.688	0.598
Cronbach's alpha	0.792	0.890	0.909	0.904
Composite Reliability	0.857	0.917	0.930	0.922

Sumber: Data diolah

**Tabel 3. Pengaruh langsung**

<b>Path</b>	<b>Path Coefficient</b>	<b>Pvalues</b>	<b>R-squared</b>	<b>Keterangan</b>
KSI-KE	0.472	<0.001	0.22	Terdukung Signifikan

Sumber: Data diolah

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menguji hubungan pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4. Koefisien jalur pada hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap subjektif diagnostik memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.230 pada tingkat signifikansi dengan nilai ( $p < 0.01$ ). Sedangkan, koefisien jalur pada hubungan subjektif diagnostik



terhadap keadilan evaluasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.084 yang berarti tidak signifikan. *Total effect* dan VAF masing masing bernilai 0.491 dan 0.038. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai VAF tidak lebih dari 0.20 yang berarti tidak ada efek mediasi. Hal ini berarti variabel subjektif diagnostik tidak mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Sehingga, hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak terdukung.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menguji hubungan pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif interaktif. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4. Koefisien jalur pada hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap subjektif interaktif memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.272 pada tingkat signifikansi dengan nilai ( $p < 0.01$ ). Sedangkan, koefisien jalur pada hubungan subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.352 pada tingkat signifikansi dengan nilai ( $p < 0.05$ ). Sedangkan, *Total effect* dan VAF masing masing bernilai 0.567 dan 0.167. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai VAF tidak lebih dari 0.20 yang berarti tidak ada efek mediasi. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel subjektif interaktif tidak mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Sehingga, hipotesis ketiga dalam penelitian ini juga tidak terdukung.

**Tabel 4. Pengaruh tidak langsung**

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>		<i>Total Effect</i>	<i>VAF</i>	<b>Bentuk Mediasi</b>	<b>Keterangan</b>
KS1-SD-KE	0,230***	0,084	0,491	0,038	Tidak Memediasi	Tidak Terdukung
KSI-SI-KE	0,272***	0,352**	0,567	0,167	Tidak Mediasi	Tidak Terdukung

\*\*\*:  $p < 0,01$ , \*\*:  $p < 0,05$

Sumber: Data diolah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh secara langsung terhadap keadilan evaluasi. Akan tetapi, variabel subjektif diagnostik dan subjektif interaktif yang dibangun sebagai variabel mediasi pada hubungan pengaruh kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi tidak mampu memediasi hubungan tersebut baik secara mediasi parsial maupun mediasi secara penuh. Hal ini disebabkan oleh kuatnya variabel kepemimpinan struktur inisiasi dalam mempengaruhi keadilan evaluasi. Meskipun,  $R^2$  hanya bernilai 0,22 bukan berarti 78% lainnya dipengaruhi oleh subjektif diagnostic maupun subjektif interaktif. Akan tetapi, variabel lain diluar penelitian ini yang mampu mempengaruhi keadilan evaluasi. Seperti: gaya kepemimpinan konsiderasi, dan kombinasi objektif diagnostik serta objektif interaktif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, pimpinan suatu organisasi atau perusahaan dapat menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi yang mampu memotivasi bawahan dan mempengaruhi sikap bawahan terkait pekerjaannya. Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi mampu memberikan pemahaman yang baik kepada bawahan dengan instruksi, target, arahan, prosedur, peran dan tanggungjawab yang jelas akan meminimalisir kesalahan bawahan. Kejelasan instruksi yang disampaikan pimpinan mampu menciptakan proses evaluasi yang adil bagi bawahan terkait pekerjaannya.

Variabel mediasi yang dibentuk dengan harapan mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi belum dapat memediasi baik secara penuh maupun secara parsial. Meskipun, variansi  $R^2$  menunjukkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan terkait pekerjaannya. Namun, tidak untuk variabel

mediasi subjektif diagnostik maupun subjektif interaktif pada hubungan kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Diantaranya; sampel yang digunakan pada penelitian ini hanya pada area Jakarta, Tangerang dan Depok. Sehingga belum bisa digeneralisir. Perusahaan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini tidak banyak meskipun mencakup tiga jenis perusahaan baik jasa, dagang maupun manufaktur belum bisa disimpulkan secara umum, karena setiap organisasi memiliki budaya dan lingkungan organisasi yang berbeda. Keterbatasan lainnya berasal dari instrumen kuesioner dimana terdapat pertanyaan bermakna ganda (*double barrier question*) sehingga berdampak pada responden yang masih belum memahami akan pertanyaan yang bermakna ganda tersebut.

Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan penambahan variabel lain baik pada gaya kepemimpinan, sistem pengukuran kinerja, *levers of control* maupun sikap dan perilaku bawahan terkait pekerjaannya. Kombinasi mediasi dalam penelitian ini dapat dipisah. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan mengambil responden yang berasal dari sektor publik atau pemerintahan.

## REFERENSI

- 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.
- 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 5<sup>th</sup> 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.
- 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. (2013). How does procedural fairness affect performance evaluation system satisfaction? (evidence from a UK Police Force). *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(3), 231-247.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397-413.
- 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.
- Susiana, S., Yusnaini, Y., Gaol, M. B. L., Ghozali, I., & Fuad, F. (2018). Comprehensive performance measurement system, procedural fairness and managerial performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4).
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.
- 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.