

Pengaruh Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Objektif Diagnostik dan Objektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan

Riski Hernando

Universitas Jambi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, Jambi, Indonesia.

E-mail: riskihernando@unja.ac.id

ABSTRACT

Tujuan Penelitian – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi, objektif diagnostik dan objektif interaktif terhadap kejelasan tujuan dalam perusahaan.

Desain Metodologi – Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan perusahaan yang bergerak di sektor jasa, manufaktur dan dagang dengan lokasi Jakarta, Bogor, Depok dan Tangerang. Sampel penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria yang telah ditentukan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan teknik *hand delivery systems* dan dianalisis serta diolah menggunakan SEM-PLS dengan Warp-PLS 3.0.

Temuan - Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh signifikan terhadap kejelasan tujuan. Begitu juga apabila dimediasi oleh objektif diagnostik. Akan tetapi, tidak terdukung signifikan ketika dimediasi oleh objektif interaktif.

Keterbatasan – Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada data yang dikumpulkan dari beragam jenis perusahaan dan ragam latar pendidikan sehingga menyulitkan mereka dalam hal pengisian kuesioner yang berakibat pada bias dalam hasil.

Originalitas – Penelitian ini berfokus pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Penelitian ini juga melihat hubungan mediasi dimana terdapat kombinasi antara penggunaan pengukuran kinerja dan *levers of control*.

Keywords – Kejelasan Tujuan, Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Objektif Diagnostik, Objektif Interaktif

PENDAHULUAN

Kesuksesan suatu perusahaan tidak lepas dari peran pimpinan perusahaan. Pentingnya peran pimpinan terjadi ketika proses pengambilan keputusan untuk memberlakukan kebijakan dalam mengarahkan dan membawa perusahaan untuk sampai pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Proses inilah yang dikenal dengan kepemimpinan yang diartikan sebagai suatu proses mempengaruhi seseorang untuk memahami dan menyetujui mengenai apa yang dibutuhkan dan bagaimana hal itu dilakukan serta memfasilitasi setiap individu untuk berusaha dalam menggapai tujuan (Yukl, 2013). Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kreativitas bawahan (Su dan Baird, 2018). Hal ini berarti kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja atasan atau bawahan dalam perusahaan (Abernethy, dkk. 2010; Hartmann, dkk. 2010; Hernando dan

Sholihin, 2017; Su dan Baird, 2018). Akan tetapi, selama ini kinerja manajer hanya ditentukan berdasarkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (Hopwood, 1972; Lau, 2011; Lau, 2015; Otley, 1978; Sholihin, dkk. 2010; Spekle dan Verbeeten, 2014 Susiana, dkk. 2018).

Pendekatan pada gaya kepemimpinan dalam riset ini menggunakan pendekatan Stogdill dan Coons (1957) yang terdiri atas *initiating structure leadership* (gaya kepemimpinan struktur inisiasi) dan *consideration leadership* (gaya kepemimpinan konsiderasi) untuk *supervisory style* seperti yang dilakukan Hartmann, dkk. (2010). Akan tetapi, dalam penelitian ini hanya menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi. Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi telah diuji secara langsung pengaruhnya terhadap *managerial work related attitude* baik pada kejelasan tujuan maupun keadilan dalam evaluasi. Namun, hasil menunjukkan belum konsisten terhadap gaya kepemimpinan struktur inisiasi maupun konsiderasi. Sehingga melibatkan penggunaan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan sebagai variabel mediasi meskipun masih tetap menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Hal ini dikarenakan metrik yang digunakan tanpa menggabungkan *levers of control* (Abernethy, dkk. 2010; Marginson, dkk. 2010; Simons, 1995) baik pada *diagnostic control system* (sistem pengendalian diagnostik) maupun *interactive control system* (sistem pengendalian interaktif) karena kedua sistem tersebut menyediakan kerangka penting dalam konsekuensi ukuran kinerja (Franco-Santos, dkk. 2012; Henri, 2006; Marginson, dkk. 2014; Widener, 2007).

Berdasarkan hal di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Selanjutnya penelitian ini juga menguji pengaruh variabel mediasi yaitu objektif diagnostik dan objektif interaktif antara hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan kejelasan tujuan. Sehingga penelitian ini berjudul “Pengaruh kepemimpinan struktur inisiasi, objektif diagnostik dan objektif interaktif terhadap kejelasan tujuan”.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Struktur Inisiasi

Gaya kepemimpinan struktur inisiasi diartikan Hartmann, dkk. (2010) sebagai suatu arahan dari pimpinan (atasan) kepada bawahan dengan kejelasan instruksi mengenai apa yang harus dilakukan bawahan terkait pekerjaannya dan apa target yang harus dicapai oleh bawahan terkait pekerjaannya dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dalam praktiknya seperti pimpinan memberikan suatu arahan pekerjaan atau tugas kepada bawahan, pimpinan memberikan suatu arahan kepada bawahan untuk mengikuti standar prosedur pekerjaan dalam perusahaan, pimpinan memberikan suatu arahan kepada bawahan untuk mempertahankan standar kinerja, pimpinan mengkoordinasikan kegiatan kepada bawahan, serta pimpinan mengevaluasi kinerja bawahan dengan mengkritisi kinerja bawahan yang buruk (Yukl, 2013).

Objektif Diagnostik

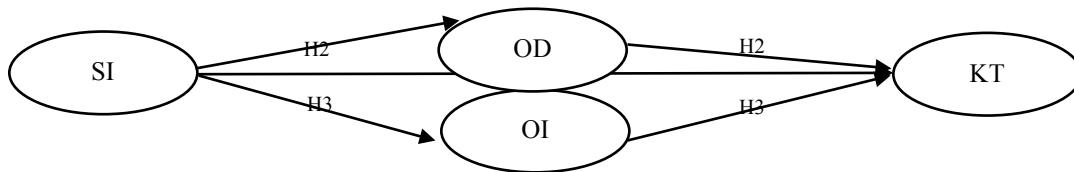
Hartmann, dkk. (2010) membagi pengukuran kinerja atas dua bagian, yaitu pengukuran kinerja objektif dan pengukuran kinerja subjektif. Pengukuran kinerja objektif didefinisikan sebagai ukuran-ukuran yang merefleksikan kinerja finansial atau kuantitatif suatu perusahaan dan digunakan sebagai pembandingan berdasarkan standar laporan keuangan

(Hartmann, dkk. 2010; dan Niven, 2001). Sedangkan diagnostik merupakan salah satu bagian dari *levers of control* yang didefinisikan sebagai suatu sistem yang difungsikan untuk melihat hasil kinerja perusahaan dan sebagai alarm untuk dapat terhindar dari beberapa faktor penyimpangan (Simons, 1995). Dengan menggabungkan kedua sistem pengukuran dan sistem pengendalian ini diharapkan untuk mampu mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan terkait pekerjaannya.

Objektif Interaktif

Sistem pengukuran kinerja objektif memiliki beberapa indikator seperti laba, rasio penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pengendalian investasi (Bisbe dan Otley, 2004; dan Eccles, 1991). Pengukuran kinerja objektif menunjukkan kinerja perusahaan masa lalu dalam aspek finansial yang akan dievaluasi oleh pimpinan atau atasan sebagai dasar untuk kegiatan perusahaan berikutnya. Sedangkan interaktif merupakan salah satu bagian dari *levers of control* yang didefinisikan sebagai suatu sistem dimana pimpinan atau atasan ikut serta dalam kegiatan atau aktivitas bawahan serta mengikutsertakan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan (Simons, 1995). Kedua sistem pengukuran dan sistem pengendalian ini dikombinasikan agar dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan terkait pekerjaan dalam perusahaan.

Kerangka Konseptual



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Keterangan:

- SI : Gaya kepemimpinan struktur inisiasi
- OD : Pengukuran kinerja objektif diagnostik
- OI : Pengukuran kinerja objektif interaktif
- KT : Sikap dan perilaku bawahan terkait kejelasan tujuan

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan

Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif diagnostik.

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif interaktif.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur, jasa dan dagang yang berlokasi di Jakarta, Tangerang dan Depok. Sampel

dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: Pertama, telah bekerja di perusahaan tempat ia bekerja lebih dari satu tahun. Kedua, terdapat sistem evaluasi kinerja bawahan yang diterapkan pimpinan perusahaan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 152 responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden dan belum diolah oleh pihak manapun. Sedangkan sumber data berasal dari sumber primer yaitu, data yang terkumpul dari sumber data pihak pertama yang memiliki data.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui survei kuesioner dan didistribusikan dengan teknik *hand delivery systems*. Untuk menghindari *low response rate* dari responden, angket dalam kuesioner dilakukan metode *ex ante* dan *ex post* serta *pilot test* yang dilaksanakan dengan melibatkan akademisi ekonomi bisnis, psikologi dan praktisi. Tahapan lainnya, penulis mengirimkan surat izin penelitian kepada setiap perusahaan yang dituju. Adapun instrumen kuesioner merupakan kombinasi dari Hartmann, dkk. 2010; dan Marginson, dkk. 2014.

Definisi Operasional Variabel

Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan struktur inisiasi. Terdapat delapan item pernyataan yang merefleksikan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dengan skala likert 5. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah sikap dan perilaku bawahan terkait pekerjaannya pada kejelasan tujuan. Pada variabel kejelasan tujuan terdapat tiga skala kombinasi *task goal* dan terdapat lima item instrument ambiguitas peran.

Variabel pemediasi dalam penelitian ini adalah objektif diagnostik dan objektif interaktif. Kedua variabel pemediasi ini memiliki instrument yang dikombinasikan dari Hartmann, dkk 2010; dan Marginson, dkk. 2014. Variabel objektif diagnostik terdapat Sembilan item pertanyaan mengenai sistem pengendalian objektif dan terdapat empat item pertanyaan mengenai sistem pengendalian diagnostik. Sedangkan variabel objektif interaktif terdiri atas Sembilan pertanyaan sistem pengendalian objektif dan tujuh item pertanyaan sistem pengendalian interaktif.

Desain Instrumen

Instrumen kuesioner yang digunakan merupakan gabungan instrumen kuesioner yang telah digunakan oleh beberapa peneliti sebelumnya dan diterjemahkan kebahasa Indonesia dengan sistem *translate-retranslate* dengan bantuan ahli penerjemah. Setelah instrument diterjemahkan, dilakukan *pilot test* dalam FGD kepada akademisi bidang akuntansi, ekonomi dan manajemen serta psikologi, untuk menilai kelayakan instrument. Hasil dari FGD dilakukan revaluasi kembali kepada pihak perusahaan untuk menilai apakah instrument kuesioner bisa dimengerti oleh para karyawan. Hasil revaluasi instrument kuesioner disempurnakan dengan metode *ex-ante* dan *ex-post* untuk menghindari *low response rate* dari responden dengan meminimalisir kesalahan penulisan menghilangkan *double barrier questions* dan membuat instrumen lebih menarik. Untuk melihat keseriusan responden dalam

mengisi kuesioner penulis juga memasukkan *reverse questions*. Terakhir, penulis menitipkan suatu token kepada responden sebagai motivasi dalam pengisian kuesioner.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan analisis SEM-PLS dengan software Warp-PLS 3.0. analisis SEM-PLS digunakan untuk menganalisis multivariat yang dapat menguji model pengukuran dan model struktural dan bertujuan untuk memaksimalkan variansi variabel kriterion yang dapat dijelaskan oleh variabel prediktor (Sholihin dan Ratmono, 2013). Analisis SEM-PLS mampu bekerja secara efisien meskipun memiliki model yang rumit dan sampel yang sedikit serta mampu menganalisis variable reflektif maupun formatif tanpa menimbulkan masalah identifikasi (Sholihin dan Ratmono, 2013).

Pengujian model pengukuran terhadap validitas dan reliabilitas dilakukan sebelum melakukan pengujian hipotesis. Evaluasi validitas dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen menggunakan kriteria dari Hair, dkk. (2013) seperti: *outer loading* lebih besar dari 0,7. Kriteria selanjutnya yaitu *communality* harus lebih besar dari 0,5. Kemudian, *average variance extracted* harus lebih besar dari 0,5. Sedangkan validitas diskriminan diuji dengan *cross-loading* yang bernilai lebih dari 0,7 atau menggunakan akar kuadrat AVE. kemudian, pengujian reliabilitas dilakukan dengan *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Pengujian model pengukuran dalam penelitian ini pada empat variabel baik gaya kepemimpinan struktur inisiasi, objektif diagnostik, objektif interaktif dan kejelasan tujuan telah memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan maupun reliabilitas.

Analisis SEM-PLS juga menguji model struktural dengan melihat R^2 untuk konstruk dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi penelitian yang diajukan atas tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Hartono, 2011).

Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menguji hubungan langsung dan tidak langsung. Hipotesis hubungan langsung dalam penelitian ini yaitu menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang menunjukkan terdukung signifikan dengan nilai koefisien 0,46 ($p < 0,01$) dan R^2 bernilai 0,22. Ini berarti hipotesis 1 diterima.

Tabel 1. Pengaruh Langsung

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>Pvalues</i>	<i>R-squared</i>	Keterangan
SI-KT	0,465	<0,001	0,22	Terdukung signifikan

Sumber: Data diolah

Pengujian hipotesis tidak langsung dalam penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif diagnostik dan objektif interaktif. Pengujian hipotesis tidak langsung pertama menguji pengaruh struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif diagnostik. Koefisien jalur pengaruh struktur inisiasi terhadap objektif diagnostik bernilai 0,47 dengan signifikansi pada ($p < 0,01$) serta jalur koefisien objektif diagnostik terhadap kejelasan tujuan

mengalami peningkatan sebesar 0,95 dengan signifikansi pada ($p < 0,01$) kedua jalur koefisien tersebut memiliki nilai VAF 0,489. Berdasarkan data tersebut, hal ini berarti pengujian hipotesis 2 diterima (terdukung signifikan) dengan bentuk mediasinya adalah parsial.

Pengujian hipotesis tidak langsung yang kedua menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif interaktif. Koefisien jalur pengaruh struktur inisiasi terhadap objektif interaktif bernilai 0,455 dengan signifikansi pada ($p < 0,01$) serta jalur koefisien objektif interaktif terhadap kejelasan tujuan mengalami penurunan nilai koefisien dengan 0,253 dan tidak signifikan dimana ($p = 0,17$) serta memiliki nilai VAF kurang dari 0,20 yaitu bernilai 0,196. Hal ini berarti hipotesis ketiga tidak diterima (tidak terdukung signifikan) dan tidak memediasi hubungan struktur inisiasi 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
SI-OD-KJ	0,470***	0,946***	0,909	0,489	Parsial	Terdukung Signifikan
SI-OI-KJ	0,455***	0,253	0,585	0,196	Bukan Mediasi	Tidak Terdukung

Sumber: Data diolah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan kejelasan tujuan. Pengujian pengaruh tidak langsung juga menunjukkan hubungan mediasi parsial antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif diagnostik. Akan tetapi, tidak menunjukkan hubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh objektif interaktif. Hal ini, dikarenakan hubungan pengaruh tidak langsung telah dimediasi secara parsial oleh objektif diagnostik.

KESIMPULAN

Pimpinan atau atasan dalam suatu perusahaan mampu mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan terkait kejelasan tujuan dengan menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi. Pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi mampu memotivasi bawahan dengan instruksi perintah yang jelas, target capaian yang jelas dan arahan serta koordinasi yang jelas dari atasan kepada bawahan sehingga mampu mengarahkan bawahan untuk menghindari dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja yang berdampak pada sikap dan perilaku bawahan pada kejelasan tujuan dalam pekerjaan. Kombinasi sistem pengukuran kinerja objektif dan sistem pengendalian diagnostik juga mampu mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan kejelasan tujuan. Pengaruh secara parsial dari kombinasi tersebut dikarenakan faktor-faktor finansial dan hasil kinerja merupakan patokan untuk mengevaluasi perusahaan secara umum dan bawahan secara khusus. Akan tetapi, kombinasi sistem pengukuran objektif dan sistem pengendalian interaktif dalam penelitian ini tidak mampu mempengaruhi bawahan.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini diharapkan pimpinan dalam perusahaan untuk lebih memberikan instruksi atau perintah yang jelas kepada bawahan serta tetap mengevaluasi kinerja bawahan dengan sistem pengukuran objektif dan sistem pengendalian diagnostik.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada sedikitnya perusahaan yang diteliti (10 perusahaan) meskipun dengan ragam jenis perusahaan baik jasa, dagang maupun manufaktur dan ukuran perusahaan yang berbeda serta hanya berlokasi di Jakarta, tangerang dan depok sehingga dirasa kurang merefleksikan terkait penelitian ini.

Riset Selanjutnya

Riset selanjutnya dapat dikembangkan dengan menguji gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap *managerial work related-attitudes* baik pada kejelasan tujuan maupun keadilan dalam evaluasi. Pengujian juga dapat dilakukan dengan menguji hubungan tersebut dengan kombinasi sistem pengukuran objektif dan subjektif dengan sistem pengendalian diagnostik dan interaktif.

REFERENSI

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119.
- 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.
- 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.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research*, 156-182.
- Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance?. *Advances in Accounting*, 27(2), 286-293.
- Lau, C. M. (2015). The effects of nonfinancial performance measures on role clarity, procedural fairness and managerial performance. *Pacific Accounting Review*.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & Van Zijl, T. (2010). Performance measures and short-termism: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 40(4), 353-370.
- 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.

- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, 122-149.
- Sholihin, M., Pike, R., and Mangena, M., (2010) Reliance on multiple performance measures and manager performance, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol 11 No. 1, pp 24-42.
- 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.
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146.
- 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).
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (Global ed.). *Essex: Pearson*.