

## PENGARUH KEPEMIMPINAN STRUKTUR INISIASI, KINERJA NON FINANSIAL DAN LEVERS OF CONTROL TERHADAP KEJELASAN TUJUAN

Rika Neldawaty<sup>1)</sup>, Riski Hernando<sup>2)\*</sup>

<sup>1)</sup>Universitas Muhammadiyah Jambi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jambi, Indonesia  
E-mail: rikaneldawaty1079@gmail.com

<sup>2)</sup>Universitas Jambi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi, Jambi, Indonesia.  
\*E-mail Corresponding Author: riskihernando@unja.ac.id

### **Abstrak**

*Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung hubungan antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Penelitian ini diuji dengan menggunakan sampel sebanyak 152 orang karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur, jasa dan perdagangan yang berada di wilayah Jabodetabek. Data penelitian diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada responden dan dianalisis menggunakan structural equation modeling - partial least square (SEM-PLS) dengan software WarpPLS 3.0. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif signifikan terhadap kejelasan tujuan. Di sisi lain, pengaruh tidak langsung subjektif diagnostik dan subjektif interaktif mampu memediasi secara parsial hubungan antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan.*

**Kata Kunci:** Kejelasan Tujuan, Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Subjektif Diagnostik, Subjektif Interaktif

### **Abstract**

*The purpose of this study was to examine the direct influence of leaders who use the initiation structure leadership style on the goal clarity. This study also examined the indirect effect of the relationship between the leadership style of the initiation structure on the goal clarity that was mediated by subjective diagnostics and subjective interactive. This study was tested using a sample of 152 employees who work at manufacturing, service and trading companies located in the Jabodetabek area. The research data were obtained from questionnaires distributed to respondents and analyzed using structural equation modeling - partial least square (SEM-PLS) with WarpPLS 3.0 software. The results of this study found that the direct effect of the initiation structure leadership style has a significant positive effect on the clarity of objectives. On the other hand, the indirect influence by subjective diagnostic and subjective interactive is able to partially mediate the relationship between the leadership style of the initiation structure on the goal clarity.*

**Keywords:** Goal Clarity, Initiation Structure Leadership, Subjective Diagnostic, Subjective Interactive.

## **1. PENDAHULUAN**

Perusahaan yang sukses merupakan hasil dari peran pimpinan perusahaan yang memberlakukan kebijakan dan keputusan dalam mengarahkan seluruh kegiatan aktifitas perusahaan untuk meraih tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan (Afrizal, dkk. 2020;

Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020). Kesuksesan tersebut merupakan hasil dari kinerja pimpinan perusahaan yang mampu mempengaruhi dan memotivasi bawahannya (Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020). Disadari bahwa pimpinan yang mengarahkan bawahan dengan instruksi dan target yang jelas akan mempengaruhi bawahan pada kejelasan tujuan sehingga akan berdampak pada kinerja bawahan maupun kinerja perusahaan (Hernando, 2020). Proses inilah yang dikenal dengan kepemimpinan yang didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi kinerja atasan atau bawahan dalam perusahaan (Abernethy, dkk. 2010; Afrizal, dkk. 2020; Hartmann, dkk. 2010; Hernando dan Sholihin, 2017; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020; Su dan Baird, 2018) atau suatu proses mempengaruhi kreatifitas bawahan dengan memainkan peranan sebagai pimpinan (Su dan Baird, 2018) serta memfasilitasi individu dalam meraih tujuan (Yukl, 2013).

Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kreativitas bawahan (Su dan Baird, 2018). Kreatifitas tersebut muncul karena arahan dari pimpinan agar tidak terjadi demotivasi bagi bawahan yang akan berdampak negatif bagi bawahan itu sendiri (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020). Hal ini berarti kepemimpinan memberikan fasilitas bagi bawahan untuk kreatif dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Dengan tujuan yang jelas akan meningkatkan kinerja bawahan sejalan dengan kinerja perusahaan. Tanpa tujuan yang jelas akan mengakibatkan bawahan merasa seperti kehilangan arah (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020). Berdasarkan hal tersebut, sehingga kepemimpinan merupakan aspek penting yang harus dimiliki atasan untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Afrizal, dkk. 2020; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020).

Belakangan ini, kinerja bawahan hanya diukur dengan ukuran-ukuran finansial seperti laba, pendapatan, ROA, ROI, ROE dan ukuran finansial lainnya. Ukuran finansial tersebut tidak relevan untuk mempengaruhi dan memotivasi kinerja bawahan sehingga perlu dipertimbangkan dengan ukuran non finansial (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017; Hernando, 2018; Hopwood, 1972; Lau, 2011; Lau, 2015; Otlely, 1978; Sholihin, dkk. 2010; Spekle dan Verbeeten, 2014 Susiana, dkk. 2018). Ukuran non finansial terbukti mampu mempengaruhi kinerja bawahan terhadap kejelasan tujuan dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017). Akan tetapi, ukuran finansial dan non finansial dirasa belum cukup untuk dapat mempengaruhi dan memotivasi bawahan terhadap kejelasan tujuan. Sehingga, perlu dikombinasikan dengan *levers of control* seperti yang dilakukan oleh (Marginson, dkk, 2014). Hal tersebut terbukti dengan menumbuhkan *psychological empowerment* ketika mengkombinasikan pengukuran kinerja dan *levers of control* (Marginson, dkk, 2014).

Kombinasi pengukuran kinerja finansial dan non finansial dengan *levers of control* dikarenakan hasil ukuran-ukuran finansial dan non finansial masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten terhadap kinerja. Hal tersebut, tentunya berangkat dari metrik yang digunakan tanpa menggabungkan *levers of control* (Abernethy, dkk. 2010; Marginson, dkk. 2014; Simons, 1995) baik pada *diagnostic control system* maupun *interactive control system*. Karena, kedua sistem tersebut menyediakan kerangka penting dalam konsekuensi ukuran kinerja (Franco-Santos, dkk. 2012; Henri, 2006; Marginson, dkk. 2014; Widener, 2007).

Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi (Hernando, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020) yang diharapkan mampu mempengaruhi kinerja bawahan pada kejelasan tujuan. Gaya kepemimpinan tersebut telah diuji pengaruhnya terhadap kejelasan tujuan (Hernando, 2020) dan menunjukkan hasil yang signifikan berpengaruh positif. Akan tetapi, variabel mediasi menggunakan ukuran finansial yang dikombinasikan dengan *levers of control* (Hernando, 2020). Penggunaan ukuran non finansial sebagai mediasi dilakukan pada riset Hernando, Prasetyo, Abdurrahman (2020). Namun, hubungan pengaruh tersebut hanya pada gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan keadilan evaluasi yang menunjukkan hubungan positif signifikan secara langsung dan tidak menunjukkan hubungan positif signifikan secara tidak langsung. Sehingga pertanyaan penelitian ini ialah: “Apakah gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan?” dan “Apakah kombinasi ukuran non finansial dan *levers of control* mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan?”.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Selanjutnya penelitian ini juga menguji pengaruh variabel mediasi yaitu subjektif diagnostik dan subjektif interaktif terhadap hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan kejelasan tujuan. Sedangkan, penelitian ini berkontribusi baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya dalam ranah kepemimpinan, sistem pengukuran kinerja dan *levers of control*. Secara praktis penelitian ini dapat digunakan untuk diimplementasikan oleh pimpinan dalam perusahaan atau organisasi untuk dapat mengarahkan bawahan dengan memotivasi dan mempengaruhi agar meningkatkan kinerja bawahan yang sejalan dengan kinerja perusahaan. Struktur dari penelitian ini diawali oleh pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, kemudian dilanjutkan dengan landasan teori dan metodologi penelitian dan diakhiri oleh hasil penelitian dan kesimpulan dari penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini berjudul “Pengaruh kepemimpinan struktur inisiasi, subjektif diagnostik dan subjektif interaktif terhadap kejelasan tujuan”.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kejelasan Tujuan**

Tujuan yang jelas mampu meminimalisir potensi kegagalan (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020). Dengan tujuan yang jelas dapat memotivasi bawahan untuk mencapai target yang secara tidak langsung membimbing dan mengarahkan bawahan dalam menggapai target yang telah diinstruksikan (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020). Atasan yang mengandalkan pada pengukuran kinerja mampu meraih tingkat kinerja lebih tinggi ketika tujuan dari tindakan tersebut jelas (Sholihin dkk, 2010). Kejelasan tujuan didefinisikan oleh Sawyer (1992) dan Vancil (1979) sebagai rendahnya tingkat ambiguitas manajer (atasan) dalam organisasi yang terpusat terkait tujuan, peran, dan lingkup tanggung jawab. Dampak kejelasan tujuan ini secara langsung mempengaruhi konsekuensi dalam berperilaku positif (Derfuss, 2009).

Riset terdahulu dalam penggunaan gaya kepemimpinan terhadap kejelasan tujuan telah dilakukan oleh Hernando dan Sholihin (2017) serta Hernando (2020) yang menunjukkan hasil positif signifikan pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan secara langsung. Sedangkan, hasil riset Hernando, Abdurrahman, Prasetyo (2020) menunjukkan hubungan positif signifikan terhadap kejelasan tujuan. Namun, dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan konsiderasi.

Dalam penelitian ini diujikan kembali pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan.

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan konsep dan teori yang membahas kesuksesan suatu perusahaan (Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020). Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi seseorang untuk memahami dan menyetujui terkait apa yang dibutuhkan dan bagaimana hal itu dilakukan serta memfasilitasi setiap individu untuk berusaha dalam meraih tujuan (Yukl, 2013). Definisi lain dari kepemimpinan diutarakan oleh (Gencer dan Samur, 2016; Soucha dan Rocha, 2019; Wirawan, Dkk. 2019) sebagai suatu skill keahlian seseorang untuk menarik perhatian orang lain agar mengikuti arahan yang diberikan dan sebagai pendekatan untuk memotivasi seseorang agar meraih kesuksesan. Konsep kepemimpinan ini diharapkan dapat diimplementasikan oleh atasan untuk memotivasi dan mempengaruhi kinerja bawahan serta konsep ini sebagai solusi untuk menangani dan mengatasi permasalahan yang muncul di perusahaan (Hernando, Prasetyo dan Abdurrahman, 2020).

Yukl (2013) memaparkan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya: personal yang baik, kepercayaan diri, integritas, optimis, kepercayaan, nilai, moral, taktik dan strategi serta atribusi. Sedangkan, Sousa dan Rocha (2019) memaparkan empat perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin, diantaranya: mengarahkan, mendukung, menggapai dan partisipasi. Di lain sisi, Bass (1985) membagi kepemimpinan atas dua bagian yaitu: Pertama, kepemimpinan transformasi yang diartikan sebagai capaian tingkat tinggi pada motivasi antara atasan dan bawahan (Gencer dan Samur, 2016). Kedua, kepemimpinan transaksional yang diartikan sebagai kepemimpinan yang fokus pada tugas, peran, supervisi, organisasi dan tim kerja (Souca dan Rocha, 2019; Walumbwa, dkk, 2007).

Kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Stogdill dan Coons (1957) yang telah diuji oleh beberapa penelitian sebelumnya seperti (Abernethy, dkk, 2010; Hartmann, dkk, 2010; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017). Kepemimpinan tersebut terdiri atas dua bagian gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan konsiderasi.

### **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. Tidak jauh berbeda dengan definisi kepemimpinan struktur inisiasi yang dikemukakan oleh Abernethy, dkk. (2010) bahwa kepemimpinan struktur inisiasi merupakan suatu proses mengarahkan bawahan dalam mengimplementasikan prosedur kerja, menjelaskan tanggungjawab kerja, dan menjelaskan peran kerja dilingkungan 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).

### **Pengukuran Kinerja**

Hartmann, dkk. (2010) membagi pengukuran kinerja atas dua bagian, yaitu pengukuran kinerja objektif (finansial) dan pengukuran kinerja subjektif (non finansial). Pengukuran kinerja objektif didefinisikan sebagai ukuran-ukuran yang merefleksikan kinerja finansial atau kuantitatif suatu perusahaan dan digunakan sebagai pembanding berdasarkan standar laporan keuangan (Hartmann, dkk. 2010; Niven, 2001). 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 (Hernando, 2020). Sedangkan pengukuran kinerja subjektif merupakan pengukuran yang mencerminkan nilai – nilai non kuantitatif atau refleksi angka-angka yang bersifat non finansial seperti: penggunaan waktu dalam siklus perusahaan, inovasi yang diterapkan perusahaan serta kepuasan pelanggan terhadap perusahaan (Hartmann, dkk. 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Lau, 2011; Lau, 2015). Peran pengukuran kinerja subjektif dalam hubungan atasan dan bawahan ialah menyediakan informasi terkait bagaimana proses kinerja dilakukan (Hansen, 2010). Penelitian ini berfokus pada penggunaan pengukuran kinerja subjektif (non finansial) karena ukuran kinerja finansial memiliki kelemahan atas konsep dan metode pengukurannya serta sudah tidak relevan untuk digunakan (Hartmann, 2000; Hirst, 1983; Noeverman dan Koene, 2005; Noeverman, dkk. 2012; Otley dan Fakiolas, 2000; Otley dan Polanen, 2000).

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

*Levers of control* pertama kali diperkenalkan oleh Simons (1995) yang terdiri atas empat sistem pengendalian dalam manajemen yaitu; *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems*, dan *interactive control systems*. Akan tetapi, penelitian ini hanya menggunakan dua tipe sistem pengendalian manajemen yaitu *diagnostic control systems* dan *interactive control systems* dengan alasan bahwa kedua sistem pengendalian manajemen ini memiliki manfaat terhadap pengukuran kinerja (Fereira & Otley, 2009; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020; Hoque & Chia, 2012; Tessier & Otley, 2012; Widener, 2007). Kemudian, kemampuan organisasi dapat meningkat ketika manajer menggunakan ukuran kinerja pada *diagnostic control systems* dan *interactive control systems* (Henri, 2006). *Diagnostic control systems* didefinisikan sebagai sistem formal yang memonitor kinerja dengan menerapkan standar agar terhindar dari kesalahan atau penyimpangan (Henri, 2006; Simons, 1995). Sedangkan, *interactive control systems* didefinisikan sebagai sistem forml yang digunakan atasan untuk terlibat dalam kegiatan bawahan di perusahaan (Henri, 2006; Simons, 1995).

### **Subjektif Diagnostik**

Subjektif diagnostik merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini yang mengkombinasikan pengukuran kinerja non finansial dan *diagnostic control system*. Marginson, dkk (2014) membuktikan bahwa gabungan sistem pengukuran kinerja dan *levers of control* mampu mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik. Meskipun, pengukuran kinerja tersebut hanya berfokus pada ukuran ukuran finansial. Ukuran yang digunakan dalam variabel subjektif diagnostik diantaranya: penggunaan ukuran-ukuran non finansial dan sistem umpan balik formal atasan terhadap bawahan (Henri, 2006; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017). Sedangkan,

sistem pengendalian diagnostik didefinisikan sebagai suatu sistem yang difungsikan untuk melihat hasil kinerja perusahaan dan sebagai alarm untuk dapat terhindar dari beberapa faktor penyimpangan (Simons, 1995). Variabel subjektif diagnostik belum mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi (Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020). Akan tetapi variabel mediasi ini diujicobakan kembali pengaruh mediasinya terhadap hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan.

### **Subjektif Interaktif**

Subjektif interaktif merupakan variabel mediasi yang menggabungkan sistem pengukuran kinerja non finansial dengan sistem pengendalian interaktif. Adapun ukuran ukuran non finansial tersebut merefleksikan ukuran non kuantitatif (Hartmann, dkk 2010; Lau, 2011) seperti: tingkat kepuasan pelanggan, jumlah inovasi yang diterapkan dan waktu siklus manufaktur (Lau, 2015). Sedangkan, sistem pengendalian interaktif berupa sistem formal yang diberlakukan oleh pimpinan perusahaan yang secara rutin terlibat dalam kegiatan kegiatan bawahan di perusahaan (Simons, 1995). Keikutsertaan atasan dalam aktivitas bawahan di perusahaan menciptakan harmonisasi hubungan atasan-bawahan yang selama ini terkesan kaku dalam pikiran banyak orang. Masalah-masalah yang terjadi di departemen bawah akan lebih mudah disampaikan bawahan kepada atasan jika hubungan atasan-bawahan tidak ada kesenjangan pemisah. Sehingga, bawahan akan merasa lebih percaya diri dan berani dalam mengutarakan pendapat maupun saran demi kebaikan berkelanjutan.

### **Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Kejelasan Tujuan**

Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi telah diujikan pada beberapa peneliti sebelumnya dan menunjukkan hasil yang berbeda. Diantaranya, Hernando (2020) yang menunjukkan hasil terdukung signifikan pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan secara langsung. Akan tetapi, penelitian Hartmann, dkk. (2010) menunjukkan hasil berbeda. Dimana, gaya kepemimpinan struktur inisiasi tidak mempengaruhi kejelasan tujuan secara langsung. Namun, secara tidak langsung dapat dimediasi oleh pengukuran kinerja finansial atas hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Berdasarkan ragam hasil tersebut, hipotesis pertama penelitian ini adalah:

**H1:** Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap kejelasan tujuan.

### **Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Subjektif Diagnostik dan Kejelasan Tujuan**

Penelitian ini mengujikan pengaruh secara tidak langsung hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif diagnostik. Penelitian sebelumnya oleh Hartmann, dkk (2010) hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan hanya dimediasi oleh ukuran kinerja finansial dan non finansial. Namun, beberapa penelitian selanjutnya (Marginson, dkk 2014; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020) menggabungkan sistem pengukuran kinerja dengan sistem pengendalian manajemen. Hernando (2020) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi mampu mempengaruhi kejelasan tujuan dimediasi oleh objektif diagnostik. Hubungan pengaruh tersebut tidak dimediasi oleh subjektif diagnostic. Sehingga, berdasarkan hasil beberapa penelitian tersebut. Hipotesis kedua penelitian ini adalah:

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

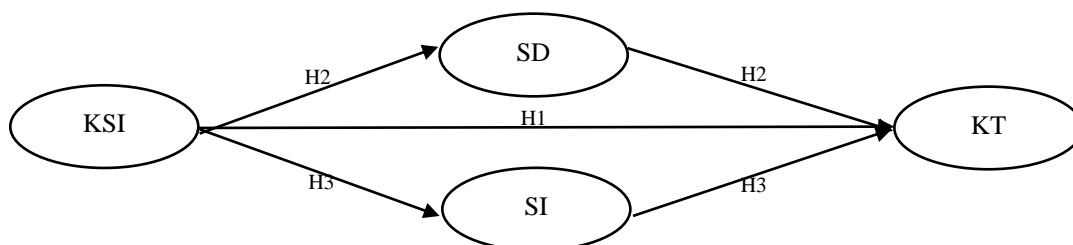
### **Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Subjektif Interaktif dan Kejelasan Tujuan**

Pengujian pengaruh secara tidak langsung dalam penelitian ini dimediasi oleh subjektif interaktif. Beberapa temuan seperti Hartmann, dkk (2010) tidak menunjukkan pengaruh secara tidak langsung yang dimediasi oleh ukuran kinerja subjektif. Pengaruh secara tidak langsung hanya dimediasi oleh ukuran kinerja objektif. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Hernando (2020). Dimana, pengaruh positif signifikan hanya dimediasi oleh objektif diagnostic. Bukan pada objektif interaktif. Sedangkan penelitian ini menguji pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh subjektif interaktif. Temuan selanjutnya dari Hernando, Abdurrahman, Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa variabel mediasi subjektif interaktif tidak mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap kejelasan tujuan. Di lain sisi, Hernando, Prasetyo, Abdurrahman (2020) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa mediasi subjektif interaktif tidak mampu memediasi hubungan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap keadilan evaluasi. Berdasarkan beberapa temuan sebelumnya. Hipotesis ketiga penelitian ini adalah:

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

### **Kerangka Konseptual**

Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1: Kerangka Konseptual**

#### Keterangan:

- KSI : Gaya kepemimpinan struktur inisiasi
- SD : Pengukuran kinerja subjektif diagnostik
- SI : Pengukuran kinerja subjektif interaktif
- KT : Sikap dan perilaku bawahan terkait kejelasan tujuan

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Sekaran & Bougie (2019) mendefinisikan populasi sebagai kumpulan orang yang menarik peneliti untuk diinvestigasi dengan statistik. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada perusahaan yang bergerak di sektor Dagang, Jasa dan Manufaktur yang berlokasi di area Jakarta, Depok dan Tangerang. Sedangkan, sampel penelitian ini berjumlah 152 responden. Sampel merupakan bagian dari populasi (Sekaran & Bougie, 2019). Teknik penyampelan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan beberapa kriteria seperti: lama bekerja harus lebih dari satu tahun dan terdapat sistem evaluasi kinerja karyawan.

### Jenis dan Sumber Data

Kuantitatif merupakan jenis data dalam penelitian ini. Sedangkan, Data primer merupakan sumber data dalam penelitian ini yang didefinisikan sebagai informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti dari tangan pertama (Sekaran & Bougie, 2019). Acuan sumber data primer dalam riset ini telah ditentukan oleh peneliti untuk mencari tahu terkait pendapat responden mengenai masalah dalam penelitian.

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral desain suatu penelitian (Sekaran & Bougie, 2018). Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survey kuesioner yang didistribusikan kepada responden secara langsung (*hand delivery systems*). Alasan penggunaan teknik *hand delivery systems* adalah untuk menghindari *low response rate*. Kuesioner penelitian didesain dengan metode *ex-ante* dan *ex-post*. Seperti; menghindari pertanyaan bermakna ganda (*double barrier questions*) dan menggunakan salah satu instrumen dengan pertanyaan berbalik (*reverse questions*) untuk melihat keseriusan responden dalam mengisi kuesioner.

### Desain Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu, Hartmann, dkk. (2010) untuk instrument gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan pengukuran kinerja non finansial serta kejelasan tujuan. Sedangkan, Marginsons, dkk. (2014) digunakan untuk sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Variabel subjektif diagnostik dan subjektif interaktif menggunakan gabungan instrumen Hartmann, dkk. (2010) dan Marginsons, dkk. (2014) seperti yang dilakukan peneliti (Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman, Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017). Kuesioner dari Hartmann, dkk. (2010) dan Marginsons, dkk. (2014) dilakukan translate bahasa ke Indonesia. Kemudian, dilakukan *pilot test* atas kuesioner tersebut dengan mengundang beberapa akademisi, dari akuntansi, ekonomi, manajemen dan psikologi serta praktisi dari salah satu supervisor pada sampel dalam penelitian ini. *Forum Group Discussion* dilaksanakan dengan menerapkan *ex-ante* dan *ex-post*. FGD tersebut menghasilkan kuesioner yang siap untuk didistribusikan kepada responden.

### Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan struktur inisiasi merupakan variabel independen dalam penelitian ini dengan delapan pernyataan dengan skala likert lima yang mencerminkan kepemimpinan struktur inisiasi. Sedangkan, kejelasan tujuan merupakan variabel dependen dalam penelitian ini dengan skala likert lima yang terdiri atas lima pernyataan ambiguitas peran dan tiga pernyataan tujuan kerja. Subjektif diagnostik dan subjektif interaktif merupakan variabel mediasi dalam penelitian ini dengan gabungan pengukuran kinerja finansial dan *levers of control*. Skala likert lima digunakan dalam instrumen kuesioner subjektif diagnostik dan subjektif interaktif serta terdiri atas tujuh item pertanyaan subjektif diagnostik dan sepuluh item pertanyaan subjektif interaktif.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *structural equation modeling* (SEM) merupakan analisis multivariate yang menguji *inner model* dan *outer model* dan bertujuan memaksimalkan nilai variansi variabel kriterion yang dijelaskan oleh variabel prediktor (Sholihin dan Ratmono, 2013).



Model pengukuran penelitian ini diujikan dengan validitas dan reliabilitas. Validitas penelitian ini menguji konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen memiliki prinsip pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Hartono, 2011). Kriteria yang digunakan dalam menguji validitas konvergen seperti, *outer loading* >0.7, *communality* >0.5, dan *average variance extracted (AVE)* >0.5 (Hair, dkk. 2013). Sedangkan, validitas diskriminan memiliki prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Hartono, 2011). Kriteria yang digunakan dalam menguji validitas diskriminan seperti, akar AVE > korelasi variabel laten dan *cross loading* > 0.7 dalam satu variabel (Hartono, 2011).

Pengujian reliabilitas merupakan suatu pengujian untuk mengukur konsistensi alat ukur internal (Hartono, 2011). Metode yang digunakan pada uji reliabilitas dalam SEM-PLS menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability* (Hartono, 2011). *Rule of thumb* dua metode pengujian reliabilitas tersebut diantaranya, *cronbach alpha* >0.7 dan *composite reliability* >0.7 (Hair, dkk. 2013). Empat variabel dalam pengujian model pengukuran yaitu kepemimpinan struktur inisiasi, subjektif diagnostik, subjektif interaktif dan kejelasan tujuan telah memenuhi kriteria validitas baik konvergen maupun diskriminan serta memenuhi kriteria reliabilitas. Meskipun, terdapat beberapa indikator bernilai 0.6 dimana, masih dapat ditoleransi (Hartono, 2011).

### **Pengujian Hipotesis**

Penelitian ini memiliki tiga hipotesis dengan rincian satu hipotesis pengaruh langsung dan dua hipotesis pengaruh tidak langsung. Hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Table 1 menunjukkan bahwa *path coefficient* memiliki nilai 0.46 dengan signifikansi *p-values* (<0.001) yang menunjukkan hubungan pengaruh signifikan dan  $R^2$  bernilai 0.31 yang berarti bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima.

Tabel 1: Pengaruh Langsung

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>Pvalues</i>	<i>R-squared</i>	<b>Keterangan</b>
<b>KSI-KT</b>	0.46	<0.001	0.31	Terdukung signifikan

Sumber: Data diolah

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Hernando, (2020) yang menunjukkan hubungan pengaruh signifikan ketika atasan menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh Hartmann, dkk. (2010) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan. Perbedaan hasil ini terletak pada responden yang berbeda. Dimana, Hernando (2020) menggunakan bawahan sebagai sampel untuk menilai kinerja atasan mereka. Sedangkan, Hartmann, dkk. (2010) menggunakan sampel manajer tingkat atas untuk menilai kinerja atasan mereka. Hasil ini diperkuat oleh pernyataan Lee, dkk. (2015) bahwa bawahan merupakan sampel yang tepat untuk menilai kinerja atasan mereka.

Pengujian hipotesis tidak langsung dalam penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Pengujian hipotesis tidak langsung pertama menguji pengaruh kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif diagnostik. Koefisien jalur pengaruh struktur inisiasi terhadap subjektif diagnostik bernilai 0.230 dengan signifikansi pada ( $p < 0.01$ ) serta jalur koefisien subjektif diagnostik terhadap kejelasan tujuan mengalami peningkatan sebesar 0.470 akan tetapi

signifikansi pada ( $p < 0.05$ ) kedua jalur koefisien tersebut memiliki nilai *total effect* 1.160 dan nilai VAF 0.603. Nilai VAF lebih besar daripada 0.20. Sehingga, Berdasarkan data tersebut, hal ini berarti pengujian hipotesis 2 diterima (terdukung signifikan) dengan bentuk mediasinya adalah mediasi parsial.

Pengujian hipotesis tidak langsung yang kedua menguji pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang dimediasi oleh subjektif interaktif. Koefisien jalur pengaruh kepemimpinan struktur inisiasi terhadap subjektif interaktif bernilai 0.270 dengan signifikansi pada ( $p < 0.01$ ) serta jalur koefisien subjektif interaktif terhadap kejelasan tujuan mengalami penurunan nilai koefisien dengan 0.110 dan tidak signifikan dimana ( $p = 0.15$ ) serta memiliki nilai *total effect* 0.840 dan nilai VAF 0.452. Nilai VAF lebih besar daripada 0.20. Sehingga, hal ini berarti hipotesis ketiga mampu memediasi secara parsial akan tetapi nilainya tidak signifikan.

Tabel 2: Pengaruh Tidak Langsung

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>		<i>Total Effect</i>	<i>VAF</i>	<b>Bentuk Mediasi</b>	<b>Keterangan</b>
<b>KSI-SD-KT</b>	0.230***	0.470**	1.160	0.603	Parsial	Terdukung Signifikan
<b>KSI-SI-KT</b>	0.270***	0.110	0.840	0.452	Parsial	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah

Keterangan :

\*\*\* : Signifikansi 0.01

\*\* : Signifikansi 0.05

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kejelasan tujuan. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu Hartmann, dkk, (2010) yang tidak menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap kejelasan tujuan. Namun, pengujian pengaruh langsung dalam penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yaitu (Hartman, dkk. 2010; Hernando, 2020; Hernando, Prasetyo, Abdurrahman, 2020). Tentunya hasil ini tidak lepas dari peran pimpinan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan struktur inisiasi berupa memberikan target yang jelas, instruksi pekerjaan yang jelas sehingga berdampak pada bawahan dalam kejelasan tujuan.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Implementasi gaya kepemimpinan struktur inisiasi sudah selayaknya diterapkan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan. Hal ini tidak lepas dari hasil pengujian beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi mampu mempengaruhi bawahan dalam perusahaan terkait mencapai tujuan yang jelas.
2. Arahan dari pimpinan terhadap bawahan mengenai instruksi pekerjaan yang harus dilakukan, target yang akan diraih, prosedur yang ditempuh serta meminimalisir ambiguitas dalam hal apa yang harus dilakukan oleh bawahan memiliki dampak bagi bawahan itu sendiri terkait apa yang harus dilakukan bawahan, target yang akan dicapai bawahan dan instruksi bagaimana bawahan harus melakukan pekerjaannya sehingga tujuan akhir bawahan dalam bekerja itu jelas.
3. Tentunya jika pimpinan tidak melakukan implementasi akan hal tersebut akan memiliki dampak yang kurang baik bagi bawahan itu sendiri termasuk dalam kejelasan tujuan. Penggunaan kombinasi pengukuran kinerja non finansial dengan *levers of control*

memperkuat hubungan pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan bagi karyawan.

4. Hal ini tentunya memperkuat analisis penelitian sebelumnya bahwa ukuran ukuran finansial sudah tidak relevan digunakan dalam hal mengukur kinerja bawahan. Serta, mengkombinasikan *levers of control* dengan sistem pengukuran kinerja berdampak positif terhadap kinerja.

### **Saran**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan untuk menerapkan gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan menerapkan sistem pengukuran kinerja non finansial yang dikombinasikan dengan *levers of control*.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya; sampel yang digunakan belum mencerminkan keseluruhan bawahan di Indonesia. Karena sampel yang diperoleh hanya berasal dari satu kawasan satelit industri. Kemudian, kuesioner yang didistribusikan belum sepenuhnya dimengerti oleh bawahan karena tidak semua responden berasal dari latar pendidikan akuntansi. Terakhir, penelitian ini hanya mengujikan satu gaya kepemimpinan dari dua gaya kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Stogdill dan Coons (1957).

### **Riset Selanjutnya**

Riset selanjutnya dapat dieksplorasi dengan menguji gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap kejelasan tujuan yang hanya dimediasi oleh *levers of control* atau pengukuran kinerja non finansial saja tanpa harus dilakukan kombinasi antara dua sistem tersebut.

### **REFERENSI**

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Afrizal, R. Hernando., & Wirmie Eka Putra, Y. (2020). THE LEADERSHIP STYLES, PERFORMANCE MEASURES, AND LEVERS OF CONTROL ON SUBORDINATES WORK RELATED ATTITUDES: THE INDONESIAN CASE STUDY. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 12617-12635.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bisbe, J., dan Otley, D., (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting Organizations and Society*, 29, pp. 709-737.
- Dorfuss, 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.
- Eccles, R., (1991) The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review* (January-February): pp. 131-137.
- 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.
- 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.

- Gençer, M. S., & Samur, Y. (2016). Leadership styles and technology: Leadership competency level of educational leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 226-233.
- Hair, J., T. Hult, C. Ringle, and M. Sartstedt. (2013) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles; Sage.
- 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., 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*.
- Hernando, R. (2018). The Effect of Information Asimmetry On Earnings Management In Companies That Conduct An Initial Public Offering (IPO) On The Indonesia Stock Exchange (IDX). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 16(4), 222-236.
- Hernando, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Struktur Inisiasi, Objektif Diagnostik dan Objektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 18(2), 113-120.
- Hernando, R., Abdurrahman, R., & Prasetyo, E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Diagnostik, Subjektif Interaktif Terhadap Kejelasan Tujuan. *Wahana Riset Akuntansi*, 8(2), 108-117.
- Hernando, R., Prasetyo, E., & Abdurrahman, R. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi, subjektif diagnostik, subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 9(2), 1-11.
- 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.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- 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*.
- 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*.
- Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., and Maio, G.R., (2015) Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process, *The Leadership Quarterly*, 26, pp. 910-934.
- 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. (2001). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, 122-149.
- 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., 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.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360-366.
- 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., Yumnaini, Y., Gaol, M. B. L., Ghazali, 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.
- 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*.