

# PENGARUH KEPEMIMPINAN KONSIDERASI, SUBJEKTIF DIAGNOSTIK DAN SUBJEKTIF INTERAKTIF TERHADAP KEADILAN EVALUASI

*Riski Hernando*

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

E-mail: [riskihernando@unja.ac.id](mailto:riskihernando@unja.ac.id)

---

## ABSTRAK

**Tujuan Penelitian** – Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi, subjektif diagnostik dan subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi dalam perusahaan.

**Desain Metodologi** – Penelitian ini mengambil populasi dari karyawan yang bekerja pada perusahaan di sektor jasa, dagang dan manufaktur. Sedangkan, sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan beberapa kriteria. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada responden dengan teknik *hand delivery systems*. Kemudian, data dianalisis dan diolah menggunakan *structural equation modeling – partial least square* (SEM-PLS)

**Temuan** - Penelitian ini menunjukkan bahwa atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi secara langsung mempengaruhi keadilan evaluasi dalam perusahaan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat mediasi parsial hubungan kepemimpinan konsiderasi dengan keadilan evaluasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif.

**Keterbatasan** – Data yang diolah dan dianalisis dalam penelitian ini diperoleh dari 10 perusahaan yang berlokasi di area jabodetabek. Sehingga, hasil dalam penelitian ini belum dapat disimpulkan secara umum.

**Originalitas** – Fokus penelitian ini terletak pada hubungan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi. Penelitian ini juga melihat peran mediasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif.

**Keywords** – Keadilan Evaluasi, Kepemimpinan Konsiderasi, Subjektif Diagnostik, Subjektif Interaktif

---

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor penentu kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Keahlian dalam membaca peluang kedepan, meminimalisir ancaman eksternal dan internal, mengevaluasi setiap kinerja yang dirasa kurang dan mempertahankan faktor-faktor penunjang sebagai kelebihan adalah implementasi strategi yang diharapkan mampu untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan kedepan. Sosok pimpinan yang tegas dan keras tidak relevan lagi

diterapkan di zaman yang penuh perubahan dan ketidakpastian. Sehingga pemimpin dituntut untuk mengerti dan memahami situasi dan kondisi bawahan untuk dapat termotivasi dalam bekerja. Motivasi bawahan akan berpengaruh pada kinerja organisasi atau perusahaan itu sendiri. Proses inilah yang dikenal dengan kepemimpinan yang berarti proses mempengaruhi bawahan untuk setuju dan paham terkait kebutuhan serta memfasilitasi dalam menggapai tujuan yang diinginkan (Yukl, 2013).

Pimpinan perusahaan yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan tanpa memahami kondisi bawahan akan sulit untuk bertahan. Hal ini telah diteliti sebelumnya oleh Hartmann, Dkk. (2010) yang menguji secara langsung pengaruh pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi. Pengujian dilakukan pada 196 manajer tingkat menengah di 11 perusahaan dan menunjukkan hasil terdukung signifikan. Hal ini berarti bahwa pimpinan yang memperhatikan dan mengerti akan kondisi bawahannya akan memotivasi dan mempengaruhi bawahan serta dapat menciptakan kinerja bawahan menjadi lebih baik (Abernethy, Dkk. 2010; Hartmann, dkk. 2010; Hernando dan Sholihin, 2017; Su dan Baird, 2018).

Gaya kepemimpinan dalam riset ini menggunakan pendekatan Stogdill dan Coons (1957) yang terbagi atas kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi. Namun, hanya berfokus pada kepemimpinan konsiderasi yang akan diuji pengaruh langsungnya terhadap keadilan evaluasi dan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh kombinasi pengukuran kinerja dan *levers of control* seperti yang dilakukan (Afrizal, Dkk. 2020; Hartmann, Dkk. 2010; Hernando, 2020; Hernando, Abdurrahman dan Prasetyo, 2020; Hernando, Prasetyo dan Abdurrahman, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017; Neldawaty dan Hernando, 2021; Syofyan, Dkk. 2021). Kombinasi pengukuran kinerja dan *levers of control* dilakukan berdasarkan hasil temuan sebelumnya dimana tidak relevan lagi untuk menggunakan pengukuran saja (Marginson, Dkk. 2014) terhadap kinerja sehingga mengkombinasikan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan serta sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif (Abernethy, Dkk. 2010; Marginson, Dkk. 2014).

Mediasi dalam riset ini hanya menggunakan pengukuran kinerja non keuangan dengan melihat hasil yang berbeda antara Hartmann, Dkk. (2010) dengan Hernando dan Sholihin (2017). Penggunaan pengukuran kinerja non keuangan dikarenakan pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak kelemahan pada konsep,

pengukuran dan metode serta belum memberikan penjelasan yang baik mengenai hubungan atasan dan bawahan (Hartmann, 2000; Hirst, 1983; Noeverman dan Koene, 2005; Noeverman, Dkk. 2012; Otley dan Fakiolas, 2000; Otley dan Polanen, 2000).

Selama ini kinerja manajer dan bawahan 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). Padahal, Abernethy, Dkk. (2010) dan Marginson, Dkk. (2014) telah membuktikan bahwa kombinasi pengukuran kinerja dan *levers of control* mampu meningkatkan kinerja bawahan. Variabel *levers of control* dalam penelitian ini tanpa menggunakan *belief systems* dan *boundary systems*. Namun, menggunakan sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Kehadiran sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif bukanlah hal baru dalam akuntansi manajemen.

Berdasarkan hal di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara langsung pengaruh pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi dalam perusahaan. Penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung hubungan antara kepemimpinan konsiderasi dengan keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Penelitian berkontribusi secara teoritis dengan memberikan pandangan baru pada kombinasi peran psikologi dengan pengukuran kinerja dan berkontribusi secara praktis untuk dapat diimplementasikan oleh pimpinan dalam perusahaan. Struktur dalam penelitian ini dimulai dengan latar belakang / pendahuluan, kemudian dilanjutkan dengan kajian literatur dan pengembangan hipotesis. Berikutnya, riset ini mengutarakan terkait metode penelitian. Kemudian menunjukkan hasil dalam penelitian dan terakhir adalah kesimpulan dari penelitian ini.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Konsiderasi**

Gaya kepemimpinan konsiderasi didefinisikan oleh Abernethy, Dkk. (2010) sebagai peran yang dilakukan pimpinan dalam perusahaan sejauh mana melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan baik keputusan strategis maupun non strategis dalam perusahaan. Kemudian, mempertimbangkan saran dan pendapat dari beberapa bawahan terkait kondisi di perusahaan, serta menunjukkan rasa kepedulian

dan simpati terhadap kesejahteraan bawahan. Gaya kepemimpinan konsiderasi ini menekankan pada hubungan yang kuat antara atasan dan bawahan di perusahaan. Karakteristik bawahan cenderung merasa dihargai ketika pendapat mereka diikutsertakan dan mereka diberi kepercayaan oleh atasan dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan. Kepercayaan dan rasa dihargai ini akan sejalan dengan motivasi yang tinggi untuk melakukan kerja dengan baik sehingga saat dievaluasi akan menunjukkan kinerja yang baik.

### **Subjektif Diagnostik**

Penelitian ini mengkombinasikan pengukuran kinerja subjektif dan sistem pengendalian diagnostik. Hartmann, Dkk. (2010) dan Moers (2005) mendefinisikan pengukuran kinerja subjektif sebagai pengukuran non kuantitatif atau non finansial dimana pengukuran kinerja dilihat dari ukuran-ukuran non finansial seperti: perilaku dalam bekerja, keterampilan interpersonal, komunikasi dan motivasi. Pengukuran kinerja subjektif memang disarankan oleh Kaplan dan Norton (1996) serta Toumela (2005) karena pengukuran kinerja subjektif merupakan pelengkap dari pengukuran kinerja objektif atau keuangan. Sedangkan, sistem pengendalian diagnostik didefinisikan sebagai sistem yang memantau kinerja organisasi serta sistem yang meminimalisir penyimpangan (Simon, 1995). Kombinasi dari kedua sistem ini diharapkan dapat mengisi gap literatur evaluasi pengukuran kinerja. Karena diharapkan mampu mempengaruhi kinerja bawahan.

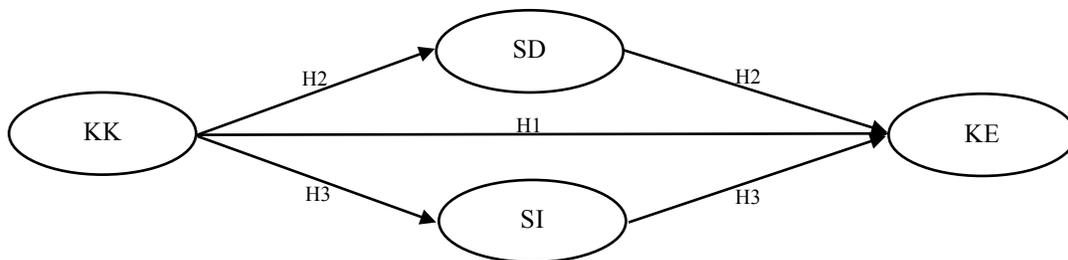
### **Subjektif Interaktif**

Penelitian ini mengkombinasikan pengukuran kinerja subjektif dengan sistem pengendalian interaktif. Pengukuran kinerja subjektif. Pengukuran kinerja subjektif belakangan ini semakin populer di ranah perusahaan karena terdapat banyak aspek kerja dan kinerja yang tidak dapat dikuantifikasikan atau dinyatakan dalam satuan jumlah (Chow dan Van der Stade, 2006). Pengukuran kinerja subjektif juga mengalami peningkatan di perusahaan. Karena, penggunaan pengukuran kinerja yang hanya mengandalkan pengukuran kinerja keuangan dirasa kurang tepat. Pengukuran kinerja subjektif merupakan pengukuran kinerja yang memiliki indikator yang lebih baik dan bernilai dalam mengevaluasi kinerja (Toumela, 2005). Sedangkan, sistem pengendalian interaktif merupakan suatu sistem yang digunakan dan diimplementasikan oleh pimpinan perusahaan untuk dapat berbaaur dan melibatkan diri dalam kegiatan bawahan (Simons, 1995). Kedua kombinasi sistem tersebut diharapkan mampu memediasi hubungan pengaruh kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi.

## Keadilan Evaluasi

Prosedur evaluasi kinerja yang adil berpengaruh terhadap motivasi bawahan untuk mekaukan kerja dengan baik sehingga menciptakan kinerja yang baik pula (Sholihin dan Pike, 2009; Sholihin, 2013). Begitu juga sebaliknya jika bawahan menerima perlakuan prosedur evaluasi yang tidak adil sehingga berpengaruh terhadap motivasi mereka dalam bekerja yang akan berdampak pada penurunan kinerja bawahan itu sendiri (Lau, Dkk., 2008; Sholihin dan Pike, 2009; dan Sholihin, 2009).

## Kerangka Hipotesis



Gambar 1: Kerangka Hipotesis

### Keterangan:

KK : Gaya kepemimpinan konsiderasi

SD : Pengukuran kinerja subjektif diagnostik

SI : Pengukuran kinerja subjektif interaktif

KE : Keadilan Evaluasi

**Hipotesis 1:** Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap keadilan evaluasi

**Hipotesis 2:** Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik.

**Hipotesis 3:** Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif interaktif.

## **METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian ini menggunakan karyawan di 10 perusahaan yang bergerak di sektor jasa, dagang dan manufaktur berlokasi di kawasan satelit Jabodetabek. Sedangkan, sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik penyampelan *purposive sampling* dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 152 responden.

### **Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari responden secara langsung serta belum dianalisis maupun diolah oleh pihak manapun. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan sumber primer yang didefinisikan sebagai data yang dikumpulkan dari pihak pertama sebagai sumber data yang memiliki data.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode kuesioner dengan teknik *hand delivery systems*. Pendistribusian kuesioner kepada responden telah dilakukan metode *ex ante* dan *ex post* yang berguna untuk menghindari *low response rate*.

### **Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan variabel independen kepemimpinan konsiderasi dengan item-item pertanyaan berjumlah delapan pertanyaan dan pernyataan dengan skala likert lima. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah sikap dan perilaku bawahan terkait keadilan evaluasi dengan Sembilan item pernyataan dan pertanyaan dengan skala likert lima.

Variabel pemediasi penelitian ini ialah subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Variabel tersebut merupakan kombinasi dari sistem pengukuran kinerja dan sistem pengendalian *levers of control*. Instrument pertanyaan dan pernyataan diperoleh dari Hartmann, Dkk. (2010) dan Marginson, Dkk. (2014) serta Hernando dan Sholihin (2017). Variabel subjektif diagnostik menggunakan tiga item instrument pertanyaan dan pernyataan sistem pengukuran subjektif dan empat item instrument sistem pengendalian diagnostik dengan skala likert lima. Sedangkan, variabel subjektif interaktif menggunakan tiga item pernyataan dan pertanyaan

sistem pengukuran subjektif dan tujuh item pernyataan dan pertanyaan instrumen sistem pengendalian interaktif dengan skala likert lima.

### Desain Instrumen

Desain instrumen dalam penelitian ini merupakan kombinasi instrument kuesioner dari Hartmann, Dkk. (2010) dan Marginson, Dkk. (2014) yang telah diujikan oleh beberapa periset sebelumnya. Adapun tahapan mendesain instrumen dalam penelitian ini antara lain:

1. Menggunakan literature yang telah ada kemudian dilakukan proses *translate-retranslate* bahasa Inggris ke bahasa Indonesia
2. Kuesioner yang telah di terjemahkan kemudian dilakukan *pilot test* dengan melakukan *forum group discussion* (FGD) dengan mengikutsertakan akademisi dan praktisi serta ahli psikolog secara bersama mendiskusikan kuesioner yang akan didistribusikan.
3. Hasil FGD akan dilakukan proses *ex ante* dan *ex post* baik dalam penyusunan kata dan kalimat yang baik serta dapat dipahami dan dimengerti oleh responden agar dapat menghindari *low response rate*.
4. Kuesioner juga menggunakan *reverse question* untuk dapat melihat keseriusan dari responden. Serta menghindari penggunaan pertanyaan *double barrier question*.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dalam penelitian ini menggunakan *structural equation modeling* untuk menganalisis multivariat pada beberapa variabel penelitian ini secara simultan atau serempak. *Structural equation modeling* dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS yang tujuan utamanya adalah eksplorasi. SEM-PLS merupakan pendekatan suatu pemodelan kausal dengan tujuan memaksimalkan variansi atas *criterion latent variable* yang dapat dijelaskan oleh *predictor latent variable* (Sholihin dan Ratmono, 2013). Penggunaan SEM-PLS mampu mengevaluasi kualitas data berdasarkan model pengukuran serta SEM-PLS tetap mampu menghasilkan estimasi walaupun menggunakan sampel yang kecil dan terdapat penyimpangan atas asumsi normalitas multivariat (Sholihin dan Ratmono, 2013). *Software* SEM-PLS dalam penelitian ini menggunakan WarpPLS 3.0 karena mampu mengidentifikasi dan mengoreksi terhadap hubungan nonlinear antar variabel laten dan nilai koefisien jalur berdasarkan hubungan variabel tersebut (Sholihin dan Ratmono, 2013). Selain

itu WarpPLS mampu menemukan *real relationship* dalam analisis SEM antar variabel laten.

Model pengukuran dalam penelitian ini diuji menggunakan validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian validitas didefinisikan sebagai kriteria utama dalam suatu penelitian ilmiah yang mampu menampilkan keberterimaan hasil penelitian pada khalayak ramai (Hartono, 2011). Validitas dalam penelitian ini terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan. *Rule of Thumbs* validitas konvergen dalam penelitian ini antara lain: faktor *loading* harus lebih dari 0,7 *average variance extracted* (AVE) harus lebih dari 0,5 dan *communality* harus lebih dari 0,5 (Hartono, 2011). Sedangkan, *rule of thumbs* validitas diskriminan menggunakan akar AVE atau menggunakan *cross loading* yang harus lebih besar dari 0,7 (Hartono, 2011).

Model dalam penelitian ini juga melihat reliabilitas yang didefinisikan sebagai konsistensi alat ukur dalam mengukur (Hartono, 2011). Adapun *rule of thumbs* dalam pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability* dengan nilai harus lebih dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat ditoleransi mengingat bahwa konstruk yang valid adalah konstruk yang reliable, akan tetapi konstruk reliable belum tentu valid (Hartono, 2011). Selain *outer model* di atas penelitian ini juga melihat *inner model* dengan nilai  $R^2$  dimana model penelitian dikatakan baik jika memiliki nilai  $R^2$  yang tinggi (Hartono, 2011).

Pengujian *outer model* atau model pengukuran dan *inner model* atau model struktural dalam penelitian ini baik variabel kepemimpinan konsiderasi, variabel subjektif diagnostik, variabel subjektif interaktif, dan variabel keadilan evaluasi telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hal ini berarti layak dilakukan pengujian selanjutnya yaitu pengujian hipotesis.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dalam riset ini menguji hubungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung dalam penelitian ini menghipotesiskan pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi. Hasil pengujian pengaruh langsung pada penelitian ini mendukung hipotesis pertama dengan nilai koefisien 0,592 ( $p < 0,01$ ) dan  $R^2$  bernilai 0,35. Hal ini berarti hipotesis pertama dalam penelitian ini terdukung signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hernando, Abdurrahman dan Prasetyo, 2020; Hernando dan Sholihin, 2017) yang menunjukkan bahwa pimpinan yang menggunakan gaya

kepemimpinan konsiderasi mampu mempengaruhi keadilan evaluasi dan kejelasan tujuan.

Tabel 1: Pengaruh Langsung

<i>Path</i>	<i>Path Coefficient</i>	<i>Pvalues</i>	<i>R-squared</i>	<b>Keterangan</b>
<b>KK-KE</b>	0,592	<0,001	0,35	Terdukung signifikan

Sumber: Data diolah

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini menghipotesiskan pengaruh kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Hipotesis tidak langsung pertama menguji kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik. Pengaruh kepemimpinan konsiderasi terhadap subjektif diagnostik memiliki koefisien jalur yang bernilai 0,580 dengan tingkat signifikansi pada ( $p < 0,01$ ) serta pengaruh subjektif diagnostik terhadap keadilan evaluasi memiliki nilai koefisien jalur dengan nilai 0,372 dengan tingkat signifikansi pada ( $p < 0,01$ ). Nilai VAF pada kedua jalur tersebut bernilai 0,266. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke dua dalam penelitian ini terdukung signifikan dan model mediasi yang dibentuk adalah mediasi parsial. Hasil penelitian ini merupakan penelitian pertama dari model penelitian yang ditampilkan sehingga menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

Hipotesis berikutnya menguji pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif interaktif. Koefisien jalur pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap subjektif interaktif bernilai 0,570 dengan tingkat signifikansi ( $p < 0,01$ ) serta jalur koefisien pengaruh subjektif interaktif terhadap keadilan evaluasi memiliki nilai 0,263 dengan signifikansi ( $p < 0,01$ ). Kedua jalur koefisien tersebut memiliki nilai VAF 0,202. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke tiga dalam penelitian ini terdukung secara signifikan dengan bentuk mediasinya adalah mediasi parsial. Hasil penelitian ini juga menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

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>KK-SD-KE</b>	0,580***	0,372***	0,807	0,266	Mediasi Parsial	Terdukung Signifikan

---

KK-SI-KE	0,570***	0,263	0,742	0,202	Mediasi Parsial	Terdukung Signifikan
----------	----------	-------	-------	-------	-----------------	----------------------

---

Sumber: Data diolah

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara hubungan gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap keadilan evaluasi yang dimediasi oleh subjektif diagnostik dan subjektif interaktif dengan bentuk mediasi adalah mediasi parsial.

## KESIMPULAN

Atasan dalam perusahaan dapat mengimplementasikan gaya kepemimpinan konsiderasi untuk dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan terkait keadilan evaluasi dalam perusahaan. Atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi mampu membangun suasana harmonis dengan karyawan atau bawahan dengan mempertimbangkan kesejahteraan bawahan dan mengikutsertakan bawahan pada proses pengambilan keputusan. Rasa saling menghargai ini mampu mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan dalam keadilan evaluasi.

Gaya kepemimpinan konsiderasi bukanlah satusatunya variabel yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan dalam keadilan evaluasi akan tetapi juga dapat dipengaruhi oleh variabel mediasi lainnya seperti subjektif diagnostik dan subjektif interaktif. Hal ini sejalan dengan pernyataan Marginson, Dkk. (2014) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja akan menghasilkan motivasi yang akan mempengaruhi kinerja menjadi lebih baik jika dikombinasikan dengan variabel *levers of control*.

Berdasarkan penjelasan di atas disimpulkan bahwa sikap dan perilaku bawahan terkait dalam keadilan evaluasi bukan hanya dapat dipengaruhi oleh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi secara langsung akan tetapi juga dapat dipengaruhi secara tidak langsung oleh kombinasi pengukuran kinerja dan *levers of control*. Berdasarkan nilai  $R^2$  dapat disimpulkan bahwa variansi pengaruh atasan yang menggunakan gaya kepemimpinan konsiderasi mempengaruhi keadilan evaluasi sebesar 35%. Sisanya sebesar 65% dipengaruhi oleh variabel lain.

## Saran

Hasil penelitian ini dapat kita ambil beberapa rujukan yang dapat dijadikan saran untuk seluruh atasan di perusahaan untuk dapat mempertimbangkan kesejahteraan bawahan agar dapat meningkatkan kinerja mereka di perusahaan. Sehingga gaya kepemimpinan konsiderasi sangat tepat diambil oleh pimpinan di perusahaan.

## Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan di antaranya; riset ini dilakukan hanya pada sektor bisnis dengan lingkup lokasi pada satu wilayah satelit Jakarta dengan nominal perusahaan yang dilibatkan tidak banyak. Meskipun sampel cukup dan memadai untuk dilakukan analisis lebih lanjut. Sampel yang diteliti tidak terlalu spesifik di satu bidang tertentu misal akuntan, sehingga tidak bisa digeneralisir meskipun kategori bawahan dalam perusahaan.

## Riset Selanjutnya

Riset selanjutnya dapat dilakukan dengan pengembangan model sesuai dengan acuan riset terdahulu. Riset ini juga dapat dikembangkan dengan tidak mengkombinasikan antara pengukuran kinerja dan *levers of control*. Penelitian ini juga dapat dikembangkan dengan menjadikan sampel di instansi pemerintahan.

## REFERENSI

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*, 21(1), 2-16.
- Afrizal, R. H., & 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.
- Chow, C. W., & Van Der Stede, W. A. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management accounting quarterly*, 7(3), 1.
- 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*.
- 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), 56-66.
- 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.
- Hopwood, A. G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research*, 156-182.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P., (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Lau, C. M., Wong, K. M., & Eggleton, I. R. (2008). Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and business research*, 38(2), 121-135.
- 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. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75.
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67-80.
- Neldawaty, R., & Hernando, R. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN STRUKTUR INISIASI, KINERJA NON FINANSIAL DAN LEVERS OF CONTROL TERHADAP KEJELASAN TUJUAN. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 10(03), 553-566.
- 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., & 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.
- 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*.
- Mahfud, S. (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.
- 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).
- Syofyan, E., Hernando, R., & Septiari, D. (2021). The Role of Leadership Style, Financial and Non-Financial Performance, Levers of Control on Evaluation Fairness. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi, 13*(1).
- Tuomela, T. S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research, 16*(3), 293-320.
- Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (Global ed.). *Essex: Pearson*.