

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional (Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Moderasi)

Izza Ashsifa

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muria Kudus

izza.ashsifa@umk.ac.id

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to fill the gap in the management accounting literature by integrating the role of management control systems on leadership style and organizational commitment. Data collection techniques in this study used an online survey by distributing the questionnaires to management accountants throughout Indonesia. SEM-PLS was used to test the hypothesis with a sample size of 158. The results showed that elements of formal and informal control systems, such as outcomes, actions, personnel and culture, influenced leadership behavior and the development of organizational commitment.*

**Keywords:** *management control system, leadership style, initiation structure, consideration, organizational commitment.*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan literatur akuntansi manajemen dengan mengintegrasikan peran sistem pengendalian manajemen formal dan informal terhadap gaya kepemimpinan dari manajemen puncak dan komitmen organisasional. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan online survey dengan membagikan kuesioner secara online kepada akuntan manajemen di seluruh Indonesia. SEM-PLS digunakan untuk menguji hipotesis dengan jumlah sampel 158. Hasil penelitian menunjukkan bahwa elemen sistem pengendalian formal dan informal, seperti pengendalian hasil, tindakan, personel dan budaya, mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan pengembangan komitmen organisasional. Kata Kunci: sistem pengendalian manajemen, gaya kepemimpinan, struktur inisiasi, konsiderasi, komitmen organisasional.

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasional telah digunakan sebagai subyek di dalam penelitian teoritis maupun empiris. Topik tentang komitmen organisasional ini terus berkembang karena telah dianggap sebagai faktor penting dalam menentukan perilaku kinerja karyawan di dalam organisasi (Meyer et al., 2002). Selain itu, salah satu faktor penghubung antara karyawan dengan organisasi dan yang membantu organisasi untuk mencapai tujuan adalah komitmen organisasional. Komitmen telah ditemukan memiliki hubungan positif dengan hasil organisasi seperti kinerja organisasi, kepuasan kerja dan turnover (Yahaya dan Ebrahim, 2016). Beberapa temuan empiris menunjukkan bahwa karakteristik individu dan organisasi dapat menentukan tingkat komitmen bersama di antara para karyawan (Kleine dan Weißenberger, 2014).

Komitmen organisasional dapat ditentukan dengan karakteristik manajemen puncak, hal ini ditunjukkan oleh beberapa literatur yang berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dan kelompok kerja, dan bagaimana gaya kepemimpinan manajemen puncak (misalnya CEO atau kepala unit bisnis) berhubungan dengan tingkat komitmen organisasional (Brown dan Treviño, 2006; Dale dan Fox, 2008; Fu et al., 2010; Meyer et al., 2002). Perilaku para manajemen puncak tersebut menentukan cara mereka menetapkan arahan, menyelaraskan organisasi, dan memotivasi serta meningkatkan kinerja anggota organisasi (Jago, 1982; Kotter, 1990).

Faktor manusia memainkan peran penting dalam manajemen, tidak hanya dalam mencapai tujuan organisasi saja tetapi juga dalam persaingan yang ketat dengan para pesaingnya. Organisasi menyadari bahwa mereka perlu bekerja sama dengan karyawannya untuk mencapai kesuksesan (Cetin, 2020). Motivasi, pendapat dan pemikiran dan perilaku individu mempengaruhi produktivitas dan produktivitas perusahaan.

Kotter (1990) menunjukkan bahwa tindakan atau perilaku yang dilakukan manajemen puncak untuk mengarahkan, menyelaraskan dan mendukung organisasi bergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan manajemen puncak tersebut. Karakteristik kepemimpinan dianggap sebagai proses di mana manajemen puncak dengan sengaja memberikan pengaruh atas orang lain untuk membimbing, menyusun, dan memfasilitasi aktivitas dan hubungan dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2013). Dengan kata lain, karakteristik perilaku pemimpin yang tepat dianggap sebagai elemen penting di organisasi dalam mendorong komitmen tinggi untuk mencapai adanya kepemimpinan yang efektif (Caldwell et al., 2011).

Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dan strategis, organisasi akan sulit untuk mempertahankan profitabilitas, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Lussier dan Achua, 2000). Dalam beberapa dekade terakhir, gaya kepemimpinan manajemen puncak telah menjadi topik penelitian yang menarik dan banyak peneliti yang menyoroti gaya kepemimpinan sebagai salah satu variabel penting untuk mempengaruhi jalannya fungsi dan peran anggota organisasi (Wu et al., 2010). Gaya kepemimpinan juga merupakan salah satu prediktor penting dari kinerja organisasi (Bass et al., 2003). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dari manajemen puncak dapat mempengaruhi kinerja dan komitmen organisasional dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengacu pada karakteristik organisasi, literatur di bidang akuntansi dan pengendalian manajemen juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen organisasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan komitmen organisasional. Sejalan dengan argumen ini, penggunaan elemen pengendalian yang berbeda diarahkan untuk mengatasi masalah pengendalian organisasi, seperti kurangnya arahan atau masalah motivasi (Merchant dan Van der Stede, 2012). Untuk menutup kesenjangan antara apa yang diinginkan dan apa yang mungkin terjadi, manajemen memanfaatkan penggunaan sistem pengendalian yang optimal dengan memastikan tingkat komitmen yang memadai yang diperlukan untuk mengurangi dampak buruk akibat masalah motivasi dan pengarahan organisasi (Abernethy et al., 2010). Dengan demikian, perlu adanya investigasi gaya kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen organisasional.

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan dan pengendalian manajemen saling berhubungan. Bukti empiris yang ada menunjukkan bahwa penggunaan sistem pengendalian manajemen

organisasi (misalnya penggunaan ukuran kinerja yang spesifik, pendelegasian hak keputusan, atau penggunaan sistem perencanaan) sampai batas tertentu bergantung pada perbedaan karakteristik manajemen puncak, seperti gaya kepemimpinan mereka (Hartmann et al., 2010; Abernethy et al., 2010; Jansen, 2011). Namun, beberapa penelitian tersebut tidak secara eksplisit memperhitungkan komitmen organisasional sebagai variabel dependen atau penggunaan sistem pengendalian manajemen sebagai bagian integral dari keseluruhan lingkungan pengendalian. Dengan demikian, pentingnya penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dan peran sistem pengendalian manajemen dalam mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional.

## TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan variabel yang cukup mendapat perhatian dari para peneliti. Komitmen organisasi telah didokumentasikan dengan baik dalam literatur manajemen dan perilaku organisasi selama lima dekade terakhir (Al-Haroon dan Al-Qahtani, 2020). Komitmen adalah salah satu faktor yang menghubungkan antara karyawan dengan organisasi (Meyer dan Allen, 1997) dan komitmen organisasional membantu sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya (Fornes et al., 2008; Mowday et al., 1982)

Perilaku komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai penerimaan karyawan terhadap tujuan, sasaran, dan nilai organisasi dan kemauan untuk melakukan semua usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Cetin, 2020). Dengan demikian, karyawan yang setia pada organisasinya sering merasa bahwa mereka sudah selaras dengan organisasinya. (Morris dan Steers (1980) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat secara efektif memprediksi kinerja dan pergantian karyawan. Meyer et al. (1989) juga menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan indikator yang tepat dari prestasi kerja. Penting bagi manajer dan pemimpin untuk lebih memperhatikan komitmen organisasi karyawan.

Porter et al. (1974) menekankan tiga dimensi penting dari komitmen organisasional: (1) keyakinan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan untuk berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi. Oleh karena itu, individu dengan tingkat komitmen tinggi tidak hanya menunjukkan afiliasi pasif kepada organisasi berdasarkan pemikiran, keyakinan, atau perasaan mereka, tetapi juga berperan aktif dalam berkontribusi terhadap sasaran dan kesejahteraan keseluruhan organisasi (Mowday et al., 1982).

Manajer yang sangat berkomitmen cenderung melakukan tindakan yang mendukung organisasi, daripada bertindak demi mengejar kepentingan mereka sendiri (Chong dan Eggleton, 2007). Dengan demikian, komitmen dapat dilihat dari sisi sikap atau perilaku. Beberapa penelitian empiris dalam literatur perilaku memberikan bukti bahwa ketika tingkat komitmen organisasional meningkat, hal ini juga akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, tingkat komitmen organisasi juga bergantung pada karakteristik kepemimpinan dari masing-masing individu (Kleine dan Weißenberger, 2014)

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sering dianggap sebagai salah satu faktor vital yang dapat meningkatkan komitmen karyawan dan dipandang sebagai dasar yang cukup penting untuk pencapaian tujuan organisasi (Abasilim et al., 2019). Penelitian tentang gaya kepemimpinan biasanya mengikuti salah satu paradigma utama yang mengklasifikasikan perilaku pemimpin ke dalam kategori yang berbeda (Derue et al., 2011). Beberapa penelitian sebelumnya dalam literatur akuntansi manajemen mengacu pada konseptualisasi yang diutarakan oleh Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) yang menjelaskan perilaku pemimpin dengan menggunakan dimensi struktur inisiasi (*initiation structure*) dan konsiderasi (*consideration*) (Fleischman, 1957).

**Gaya kepemimpinan struktur inisiasi.** Gaya kepemimpinan struktur inisiasi mengacu pada sejauh mana seorang atasan mendefinisikan perannya dan peran bawahannya terhadap pencapaian tujuan kelompok (Stogdill, 1963). Misalnya, seorang atasan memberikan tugas, menentukan prosedur, rencana dan jadwal kerja, mengkomunikasikan pentingnya memenuhi tenggat waktu, dan mempertahankan standar kinerja yang pasti (Stogdill, 1963). Dengan demikian, ini umumnya dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, direktif, atau instrumental, menawarkan panduan dan arahan untuk penyelesaian pekerjaan (Mulki dan Jaramillo, 2011).

**Gaya kepemimpinan konsiderasi.** Gaya kepemimpinan konsiderasi mengacu pada sejauh mana seorang atasan mengembangkan iklim kerja yang mendukung psikologis, saling percaya dan menghormati, suka menolong, dan ramah. Misalnya, seorang atasan mendengarkan masalah bawahannya, berkonsultasi tentang masalah penting, memperlakukan bawahan secara setara, dan bersedia menerima saran dari bawahan (Stogdill, 1963). Dengan demikian, gaya kepemimpinan konsiderasi memberikan keselarasan dengan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kebutuhan emosional pekerja, serta pengembangan keterlibatan sosial. Keterlibatan sosial adalah tingkat interaksi yang dimiliki seseorang dengan anggota organisasi lainnya (Mowday et al., 1982). Seorang individu yang terlibat secara sosial mungkin enggan memutuskan ikatan sosial tersebut. Oleh karena itu, dia dapat memilih untuk tetap dalam organisasi dan mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Randall et al., 1991).

### Sistem Pengendalian Manajemen

Pengaruh dari sistem pengendalian manajemen telah menjadi subyek dari berbagai studi selama dekade terakhir di negara maju dan berkembang. Dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif dan kompleks, perusahaan ditantang untuk mengadopsi model bisnis yang memungkinkan mereka untuk mengatasi ketidakpastian strategis dan risiko yang mereka hadapi dalam lingkungan bisnis mereka (Alkhafaji et al., 2018). Sistem pengendalian manajemen sebagaimana didefinisikan oleh Anthony (1965) dalam Kleine dan Weißenberger (2014) adalah sebuah proses di mana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi.

Merchant dan Van der Stede (2012) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah perangkat atau sistem yang digunakan oleh manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan

karyawan mereka sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Perspektif ini menjelaskan bahwa pengendalian manajemen yang efektif tidak terbatas pada penggunaan umpan balik kinerja keuangan saja, tetapi juga diungkapkan melalui kombinasi berbagai elemen pengendalian. Penerapan kerangka ini secara eksplisit memungkinkan analisis elemen pengendalian manajemen formal dan informal dengan membedakan antara pengendalian hasil, tindakan, personel, dan budaya (Malmi dan Brown, 2008; Merchant dan Van der Stede, 2012; Widener, 2004).

Pengendalian hasil mengandung instrumen formal berdasarkan indikator kinerja utama keuangan dan non-keuangan, seperti anggaran, sistem manajemen kinerja, dan skema penetapan harga transfer yang membantu menjaga kelangsungan hidup finansial dan mengembangkan proses kerja yang efisien dan efektif (Chenhall et al., 2010). Pengendalian tindakan membandingkan perilaku aktual dengan perilaku yang diinginkan dengan secara langsung memantau atau mengawasi aktivitas manajerial (Dermer dan Lucas, 2019) melalui serangkaian peraturan formal, prosedur operasi standar, tinjauan tindakan sebelumnya (Cunningham, 1992).

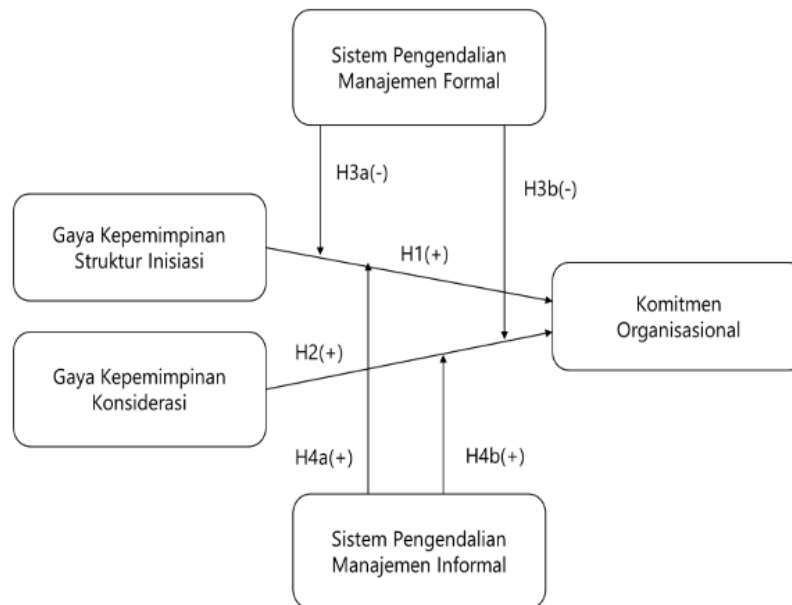
Pengendalian personel dan budaya merupakan instrumen implisit dan dapat disebut sebagai sifat yang lebih informal. Pengendalian personel melibatkan kegiatan sumber daya manusia, seperti pemilihan staf, pelatihan, dan praktik penempatan (Widener, 2004). Hal ini bertujuan untuk memilih dan mempromosikan sumber daya organisasi yang paling tepat, yaitu sumber daya manusianya. Sedangkan pengendalian budaya didasarkan pada nilai-nilai dan norma karyawan (Sandelin, 2008).

### **Akuntan Manajemen**

Salah satu faktor utama dalam sistem akuntansi manajemen adalah akuntan manajemen. Dapat diasumsikan bahwa dengan mengikuti perubahan sistem pengendalian manajemen, konteks dan peran dari akuntan manajemen telah berkembang dari waktu ke waktu dan menjadi beragam di seluruh perusahaan (Trubchik et al., 2016). Merchant dan Van der Stede (2007) menjelaskan akuntansi manajemen sebagai fungsi pengontrol yang berhubungan dengan pencatatan keuangan, pelaporan dan pengendalian. Akuntansi manajemen adalah profesi yang melibatkan kemitraan dalam pengambilan keputusan manajemen, merancang perencanaan dan sistem manajemen kinerja, dan memberikan keahlian dalam pelaporan dan kontrol keuangan untuk membantu manajemen dalam perumusan dan implementasi strategi organisasi (IMA, 2008).

Tugas dasar akuntan manajemen adalah memberikan informasi. Selain mengumpulkan dan melaporkan informasi, mereka juga menafsirkannya, menasihati manajer dalam pengambilan keputusan mereka dan keduanya terlibat dalam kegiatan pelaporan reguler termasuk tinjauan kinerja dan dalam memberikan analisis ad hoc dan berkontribusi pada perkiraan masa depan. Selanjutnya, akuntan manajemen juga bertanggung jawab untuk merekomendasikan bagaimana merancang dan mengelola sistem pengendalian manajemen (Weber, 2011).

**Gambar 1.**  
**Kerangka Pemikiran**



**Pengembangan Hipotesis**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi terhadap Komitmen Organisasional**

Tingkat komitmen bersama di antara manajemen tingkat menengah dan bawah dari suatu organisasi bergantung pada keterampilan kepemimpinan manajemen puncaknya, yaitu, CEO atau kepala unit bisnis (Dale dan Fox, 2008; Derue et al., 2011). Ketika bawahan merasa bahwa atasan menunjukkan gaya kepemimpinan struktur inisiasi, mereka mungkin menganggap bahwa atasan tersebut memformalkan lingkungan kerja atau memberikan aturan dan prosedur formal untuk diikuti oleh karyawan. Ketika sebuah organisasi memberi karyawannya aturan dan prosedur yang berguna secara operasional, itu membantu meningkatkan persepsi karyawan tentang ketergantungan organisasi, sebuah karakteristik yang dapat meningkatkan komitmen (Morris dan Steers, 1980).

Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dapat menunjukkan bahwa atasan memberikan informasi pekerjaan yang cukup kepada bawahan. Kekurangan informasi dapat mengakibatkan bawahan mengalami ketidakpastian atau mungkin stress – stress akibat informasi yang bertentangan atau tidak mengetahui apa yang diharapkan dari atasan mereka (Rizzo et al., 1970). Oleh karena itu, ketika seorang atasan menunjukkan gaya kepemimpinan struktur inisiasi, ekspektasi kerja menjadi jelas, sehingga upaya menuju kerja tim semakin meningkat, dan karyawan dapat berfokus terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, tingkat komitmen organisasional meningkat (Luthans et al., 1987)

Hong et al. (2016) mempelajari hubungan antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan komitmen

organisasional di dua sampel, dan menemukan hubungan positif yang signifikan di salah satu sampel tetapi ada hubungan negatif di sampel lainnya. Borgmann et al. (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi berkorelasi positif dengan komitmen organisasional. Secara keseluruhan, hasil meta-analisis ini menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan komitmen organisasional. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H1: Gaya kepemimpinan struktur inisiasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Konsiderasi terhadap Komitmen Organisasional**

Gaya kepemimpinan konsiderasi mengacu pada perilaku yang berfokus pada hubungan sosial antara pemimpin dan bawahan. Oleh karena itu, perilaku pemimpin yang cenderung memperhatikan karyawan akan meningkatkan kebutuhan emosional karyawan serta keterlibatan mereka dalam hubungan sosial (Dale dan Fox, 2008). Akibatnya, munculnya ikatan sosial dapat memotivasi seseorang untuk mempertahankan keanggotaan dan bersedia bekerja untuk organisasi (Mowday et al., 1982).

Ikatan sosial yang tercipta melalui interaksi antara atasan dan bawahan merupakan pengaruh penting terhadap komitmen organisasional (Mowday et al., 1982). Seorang individu yang terlibat secara sosial mungkin enggan memutuskan ikatan sosial tersebut. Oleh karena itu, dia dapat memilih untuk tetap dalam organisasi dan mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Randall et al., 1991).

Kleine dan Weißenberger (2014) menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, bawahan dapat mengekspresikan komitmen yang lebih tinggi melalui peningkatan usaha mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H2: Gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.**

### **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Formal terhadap Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional**

Literatur di bidang akuntansi manajemen dan pengendalian manajemen memberikan bukti bahwa perilaku pemimpin tertentu dapat dipicu dari pilihan praktik pengendalian manajemen yang spesifik yang berperan penting dalam pengembangan sebuah organisasi. Dengan demikian, dampak gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh penggunaan elemen pengendalian manajemen formal dan informal dalam mencapai komitmen organisasional. Alat yang tersedia bagi manajer senior untuk menerjemahkan perilaku dalam mencapai komitmen organisasional didasarkan pada domain elemen pengendalian formal, yaitu, pengendalian hasil dan tindakan (Abernethy et al., 2010).

Manajer dengan gaya kepemimpinan struktur inisiasi, melakukan pengendalian hasil dengan cara mengukur dan membandingkan secara objektif tingkat kinerja individual terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya (Abernethy et al., 2010). Pengendalian hasil dikomunikasikan melalui proses evaluasi terstruktur dan penghargaan kinerja dan dianggap dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen



terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Merchant dan Van der Stede, 2012). Di sisi lain, pengendalian tindakan mentransmisikan harapan dan struktur dengan menentukan langkah-langkah kerja yang diperlukan untuk tugas rutin, misalnya kebijakan manual dan prosedur formal yang dimaksudkan untuk memungkinkan bawahan memfokuskan perhatian mereka ke masalah kritis, sehingga menghasilkan produktivitas dan pencapaian tujuan yang lebih tinggi (Cardinal, 2001).

Penggunaan sistem formal membantu atasan dengan gaya kepemimpinan konsiderasi dalam mengelola hubungan interpersonal mereka dengan bawahan. Hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan dapat distimulus oleh penggunaan pengendalian tindakan. Misalnya, memberi informasi tentang bagaimana melakukan aktivitas tertentu dan melakukan tinjauan sebelum melakukan tindakan tertentu dianggap sebagai alat untuk mengekspresikan gaya kepemimpinan konsiderasi (Kleine dan Weißenberger, 2014). Namun, penggunaan mekanisme pengendalian formal juga dapat meningkatkan tekanan kinerja atau mengurangi pengendalian diri. Pengendalian formal menyebabkan bawahan mematuhi tujuan organisasi hanya sementara, daripada meningkatkan ikatan yang lebih dalam untuk mencapai komitmen organisasi. Dalam kasus terburuk, pengendalian formal bahkan bisa menyebabkan keterasingan pegawai dari organisasi (Ouchi, 1979)there develops the problem of how to distribute the rewards emanating from that output in such a manner that each team member is equitably rewarded. If equitable rewards are not forthcoming, members will, in future cooperative ventures, adjust their efforts in such a manner that all will be somewhat worse off (cf. Simon [41], Marschak [26], Alchian and Demsetz [1]. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**H3a: Sistem pengendalian formal memperlemah pengaruh antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan komitmen organisasional.**

**H3b: Sistem pengendalian formal memperlemah pengaruh antara gaya kepemimpinan konsiderasi dan komitmen organisasional.**

### **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Informal terhadap Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional**

Pimpinan yang mengekspresikan gaya kepemimpinan struktur inisiasi menggunakan budaya informal organisasi sebagai instrumen untuk mengungkapkan tuntutan mereka akan ketepatan waktu, arus aktivitas yang terorganisasi dengan baik, serta fokus pada orientasi tujuan organisasi (Otley dan Pierce, 1995). Selain itu, mereka mungkin lebih bergantung pada pengendalian personel untuk mengurangi pemilihan dan pelatihan karyawan untuk merespons tuntutan organisasi yang terstruktur. Pimpinan memastikan bahwa peran dan tanggung jawab didefinisikan secara spesifik dan benar.

Pimpinan dengan gaya kepemimpinan konsiderasi menggunakan pengendalian budaya sebagai alat utama untuk mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi dasar kepada bawahan mereka. Karena budaya perusahaan sebagian terdiri dari peraturan dan kebijakan tidak tertulis, manajer senior harus terlibat dalam proses diskusi bersama dan komunikasi terbuka untuk memastikan hasil yang diinginkan (Tucker, 2012). Proses komunikasi ini dapat dipupuk dengan memusatkan perhatian pada kesejahteraan bawahan serta menunjukkan perilaku ramah dan mudah didekati yang memperkuat hubungan implisit antara manajemen



tingkat atas dan bawah (Hopwood, 2013).

Hubungan manajemen puncak dengan bawahan mereka dapat dihubungkan dengan pengelolaan personil yang tepat. Manajemen puncak dengan gaya konsiderasi dapat menciptakan lingkungan komitmen tinggi, tidak hanya dengan mempekerjakan pelamar yang paling sesuai untuk posisi pekerjaan tertentu, tetapi juga dengan memilih dan mendidik karyawan untuk mencegah potensi ketidaksesuaian dengan budaya organisasi (Ouchi, 1979). Dengan memastikan bahwa anggota organisasi cenderung berpikir dan bertindak secara serupa, peningkatan kinerja kelompok akan mempengaruhi komitmen organisasional secara positif (Meyer et al., 2002). Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H4a: Sistem pengendalian informal memperkuat pengaruh antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan komitmen organisasional.**

**H4b: Sistem pengendalian informal memperkuat pengaruh antara gaya kepemimpinan konsiderasi dan komitmen organisasional.**

### METODE PENELITIAN

Variabel dependen. Penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasional sebagai variabel dependen. Pengukuran komitmen organisasional didasarkan pada instrumen lima item yang disediakan oleh Johnson et al. (2002).

Variabel Independen. Gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan konsiderasi digunakan sebagai variabel independen dalam penelitian ini. Pengukuran variabel ini mengandalkan dua skala yang disediakan oleh Hartmann et al. (2010) dengan mengembangkan item yang diambil dari Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ).

Variabel Moderasi. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen formal dan informal. Penggunaan elemen pengendalian manajemen formal dan informal dimodelkan second order construct. Pengendalian hasil dan tindakan (elemen pengendalian formal) serta pengendalian personel dan budaya (elemen pengendalian informal). Pengendalian hasil diukur dengan skala lima item yang dikembangkan oleh MacInnis dan Jaworski (1989). Pengukuran pengendalian tindakan didasarkan pada lima item konstruks yang dikembangkan oleh MacInnis dan Jaworski (1989). Pengendalian personel diukur dengan lima item yang disesuaikan yang digunakan oleh (Hutzschenreuter, 2009). Penggunaan pengendalian budaya diukur dengan lima item yang dikembangkan oleh Wargitsch (2010) dalam (Kleine & Weißenberger, 2014).

### Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari kuesioner. Penelitian ini menggunakan online survey dengan membagikan kuesioner secara online kepada akuntan manajemen perusahaan. Akuntan manajemen dipilih karena mereka memahami secara umum proses bisnis dan keahlian mereka dalam lingkungan pengendalian manajemen organisasi. Akuntan manajemen juga secara berkala berinteraksi langsung dengan CEO dan kepala unit bisnis, sehingga akuntan manajemen dapat menilai perilaku pimpinan di organisasi masing-masing. Periode penyebaran kuesioner dimulai dari bulan Desember

2019 sampai dengan Maret 2020.

**Pengujian dan Analisis Data**

Dalam penelitian ini, untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan structural equation model (SEM). Metode SEM yang digunakan di dalam penelitian ini adalah partial least squares (PLS). Tujuan utama PLS-SEM adalah untuk menganalisis situasi kompleks di mana data dan informasi sebelumnya relatif langka. Software SmartPLS digunakan untuk menguji model penelitian. Analisis kesesuaian model struktural dinilai dengan menggunakan tingkat koefisien ( $\beta$ ) dan tingkat signifikansi (nilai t).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada penelitian ini, data dianalisis dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menentukan apakah item-item yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan konstruk yang relevan. Demografi partisipan ditunjukkan pada Tabel 1. Dari 430 perusahaan yang dihubungi, sebanyak 158 akuntan manajemen berpartisipasi dalam penelitian ini (tingkat respon: 36,74%). Loading factor untuk setiap indicator, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha (CA), dan Composite Reliability (CR) untuk konstruk ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 1.  
Demografi Partisipan

Karakteristik demografi		Frekuensi (n=158)	Presentase (n=158)
Jenis kelamin	Perempuan	61	38,6%
	Laki-laki	97	61,4%
Usia	20-30	72	45,6%
	31-40	57	36,1%
	41-50	23	14,6%
	>51	6	3,7%
Pendidikan	S1	103	65,2%
	S2	38	24,1%
	Lainnya	17	10,7%
Lama Bekerja	< 5 tahun	96	60,8%
	5-10 tahun	52	32,9%
	> 10 tahun	10	6,3%

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua Loading Factor nilainya lebih dari 0,7. Ini menunjukkan bahwa item tersebut relevan, tidak berlebihan dan membentuk konstruks independen. Namun, lima item sedikit di bawah ambang, tetapi masih jauh di atas 0,6, itulah sebabnya tetap diputuskan untuk menyertakannya dalam model penelitian ini.

Tabel 2.  
Uji Validitas dan Reliabilitas

Item	Loading Factor	AVE	CR	CA
GSI				
GSI_1	0,932			
GSI_2	0,864			
GSI_3	0,932	0.821	0.958	0.945
GSI_4	0,865			
GSI_5	0,933			
GK				
GK_1	0,719			
GK_2	0,703			
GK_3	0,616			
GK_4	0,723	0.602	0.922	0.901
GK_5	0,886			
GK_6	0,887			
GK_7	0,738			
GK_8	0,886			
F_SPM				
PH_1	0,696			
PH_2	0,732			
PH_3	0,750			
PH_4	0,799			
PH_5	0,789	0.569	0.929	0.915
PT_1	0,700			
PT_2	0,765			
PT_3	0,732			
PT_4	0,781			
PT_5	0,771			

INF_SPM				
PP_1	0,739			
PP_2	0,701			
PP_3	0,666			
PP_4	0,739			
PP_5	0,700	0.516	0.900	0.876
PB_1	0,686			
PB_2	0,759			
PB_3	0,664			
PB_4	0,713			
PB_5	0,770			
KO				
KO_1	0,832			
KO_2	0,830	0.667	0.857	0.751
KO_3	0,789			

**Keterangan:**

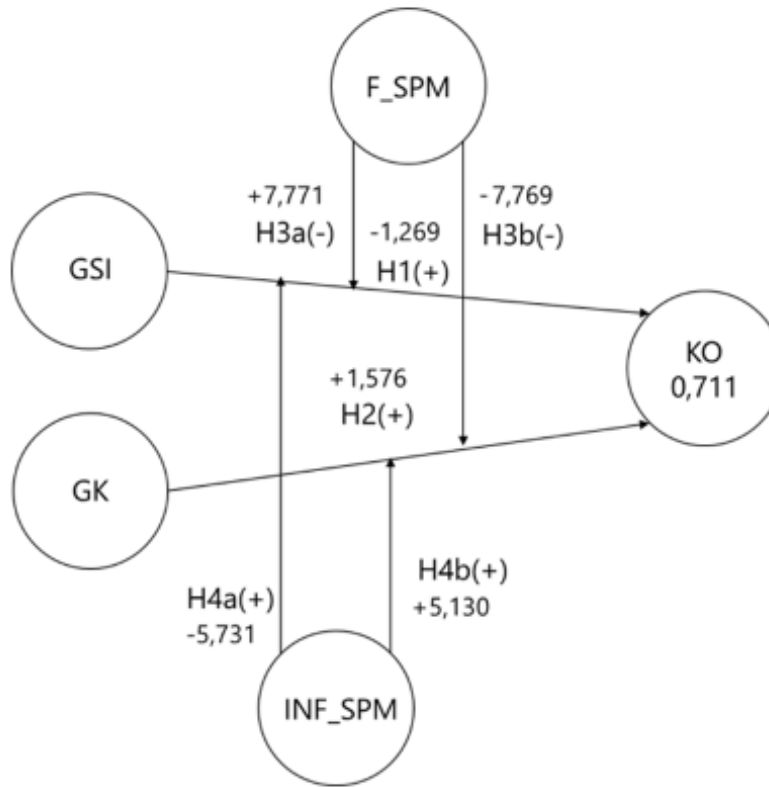
- GSI = Gaya Kepemimpinan Struktur Inisiasi
- GK = Gaya Kepemimpinan Konsiderasi
- F\_SPM = Sistem Pengendalian Manajemen Formal
- INF\_SPM = Sistem Pengendalian Manajemen Informal
- KO = Komitmen Organisasional

Konsistensi dari konstruks dinilai dengan menggunakan Cronbach’s Alphas (CA) dan Composite Reliability (CR). Nilai kritisnya untuk CA adalah 0,5 atau 0,6 dan untuk CR sebesar 0,7. Seperti yang disajikan dalam Tabel 2, semua variabel laten menunjukkan nilai di atas 0,5 untuk CA dan CR menunjukkan nilai di atas 0,7. Dengan demikian, konstruk dari variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Validitas konvergen dari konstruk dapat ditentukan dengan menggunakan Average Variance Extracted (AVE). Secara umum, hasil penelitian ini cukup karena tidak ada AVE yang berada di bawah ambang kritis 0,5 (Henseler et al., 2009). Kesesuaian model struktural dinilai dengan menggunakan path coefficient ( $\beta$ ) dan tingkat signifikansi (nilai t). Selain itu, penelitian ini juga menghitung varians yang dijelaskan dari konstruks endogen ( $R^2$ ).

Nilai t dan standard errors yang diperlukan untuk evaluasi model, diperoleh dengan cara bootstrap sebanyak 1000 kali. Hasil dari model struktural dirangkum pada Tabel 3. Hipotesis 1 dan 2 menunjukkan pengaruh positif dari kedua gaya kepemimpinan, struktur inisiasi dan konsiderasi terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian empiris ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan struktur inisiasi

Model SEM-PLS



tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional (H1:  $\beta = -1,269$ ,  $t = 1,892$ ). Sedangkan untuk gaya kepemimpinan konsiderasi menunjukkan pengaruh positif terhadap komitmen organisasional (H2:  $\beta = 1,576$ ,  $t = 2,205$ ). Dengan demikian, H1 tidak didukung, sedangkan H2 didukung.

Tabel 3.  
Hasil Pengujian Model dengan Menggunakan SEM-PLS

Structural path, Expected Sign	Sign	Path Coefficient	t-Statistics
H1 : GSI * KO (+)	-	$\beta = 1,269$	1,892
H2 : GK * KO (+)	+	$\beta = 1,576$	2,205
H3a : GSI * F_SPM * KO (-)	+	$\beta = 7,771$	4,176
H3b : GK * F_SPM * KO (-)	-	$\beta = 7,769$	3,819
H4a : GSI * INF_SPM * KO (+)	-	$\beta = 5,731$	3,518
H4b : GK * INF_SPM * KO (+)	+	$\beta = 5,130$	2,648

N= 158; R Square = 71,1%

Hipotesis H3a dan H3b menguji apakah penggunaan elemen sistem pengendalian formal mempengaruhi hubungan dari kedua gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hipotesis penelitian

ini menunjukkan bahwa pengaruh penggunaan elemen pengendalian manajemen formal terhadap kedua gaya kepemimpinan adalah negatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen formal mempengaruhi hubungan antara kedua gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Namun, tidak sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan, pengaruh pengendalian manajemen formal terhadap gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan komitmen organisasional menunjukkan arah yang berlawanan (H3a:  $\beta = 7,771$ ,  $t = 4,176$ ; H3b:  $\beta = -7,769$ ,  $t = 3,819$ ). Dengan demikian, H3a didukung sebagian dan H3b didukung.

Sehubungan dengan hipotesis 4a dan 4b, penelitian ini berasumsi bahwa penggunaan elemen pengendalian informal memperkuat pengaruh dari kedua gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian empiris mengkonfirmasi asumsi penelitian ini di mana penggunaan sistem pengendalian informal memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap komitmen organisasional, H4b didukung (H4b:  $\beta = 5,130$ ,  $t = 2,648$ ). Berbeda dari ekspektasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian informal memperlemah pengaruh gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan komitmen organisasional. Dengan demikian, H4a didukung sebagian (H4a:  $\beta = 5,731$ ,  $t = 3,518$ ).

Selain dengan menggunakan path coefficient, kualitas model dapat dievaluasi dengan menggunakan R-square. Dan sesuai model yang kami uji, nilai R-square untuk komitmen organisasional sebesar 0,711.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan konsiderasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang atasan memiliki ikatan sosial dengan bawahan, hal tersebut akan memicu bawahan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi. Seorang individu yang terlibat secara sosial mungkin enggan memutuskan ikatan sosial tersebut. Oleh karena itu, karyawan dapat memilih untuk tetap dalam organisasi dan mengerahkan upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Kanter, 1968; Randall dan Cote, 1991).

Berbeda dengan gaya kepemimpinan konsiderasi, gaya kepemimpinan struktur inisiasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Dale dan Fox (2008), tetapi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kleine dan Weißenberger (2014).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen formal berpengaruh signifikan terhadap kedua gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional. Namun, elemen pengendalian formal cenderung memperkuat pengaruh antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, manajer dengan gaya kepemimpinan struktur inisiasi, dapat melakukan pengendalian dengan cara mengukur dan membandingkan secara objektif tingkat kinerja individual terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi lebih jelas. Dengan adanya target dan tujuan yang jelas, tingkat komitmen dari karyawan juga semakin meningkat. Pengendalian dikomunikasikan melalui proses evaluasi terstruktur dan penghargaan kinerja dan dianggap dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Selain itu, penggunaan mekanisme pengendalian formal dalam gaya kepemimpinan konsiderasi dapat meningkatkan tekanan kinerja yang ekstensif atau melemahkan otonomi dan kendali diri karyawan. Dalam perspektif jangka panjang, satu-satunya penggunaan pengendalian formal mungkin kontraproduktif dalam

mencapai efektivitas kepemimpinan. Misalnya, sistem pengendalian manajemen formal membuat karyawan mematuhi tujuan organisasi hanya untuk sementara, daripada meningkatkan ikatan yang lebih dalam untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen informal berpengaruh signifikan terhadap kedua gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional. Sistem pengendalian informal memperlemah pengaruh antara gaya kepemimpinan struktur inisiasi terhadap komitmen organisasional. Gaya kepemimpinan struktur inisiasi yang cenderung terstruktur dan terikat, mungkin tidak sesuai dengan nilai-nilai yang sudah ada di dalam organisasi, terlebih jika budaya dalam organisasi tersebut tidak memprioritaskan hal-hal yang lebih terstruktur. Dengan demikian, sistem tersebut akan menurunkan tingkat komitmen organisasional.

Berbeda dengan gaya kepemimpinan struktur inisiasi, sistem pengendalian informal memperkuat pengaruh antara gaya kepemimpinan konsiderasi terhadap komitmen organisasional. Pimpinan dengan gaya kepemimpinan konsiderasi menggunakan pengendalian informal, seperti budaya sebagai alat utama untuk mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi dasar kepada bawahan mereka. Ketika seseorang tahu bagaimana menghadapi situasi tertentu dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai organisasi, kerjasama di dalam organisasi menjadi semakin meningkat, yang pada gilirannya membuat orang tersebut mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### KESIMPULAN

Peneliti di bidang akuntansi dan pengendalian manajemen berpendapat bahwa sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai alat penting dalam menciptakan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dan peran sistem pengendalian manajemen, baik itu formal dan informal dalam mempengaruhi hubungan gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur terbaru dengan menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan struktur inisiasi dan gaya kepemimpinan konsiderasi cukup lemah. Sebaliknya, pengaruh dari kedua gaya kepemimpinan tersebut sebagian besar disebabkan oleh penggunaan sistem pengendalian manajemen secara bersamaan sebagai alat yang sangat diperlukan untuk menerjemahkan perilaku kepemimpinan ke dalam komitmen organisasi. Secara keseluruhan, analisis penelitian ini menemukan bahwa pengendalian personel dan pengendalian budaya sebagai rangsangan vital dan sangat diperlukan untuk mempengaruhi gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah, pertama, hasil penelitian ini didasarkan pada data survey, sehingga terdapat potensi bias yang terkait dengan pendekatan ini. Meskipun penelitian ini telah menerapkan tindakan prosedural dan statistik yang sesuai untuk memperhitungkan keterbatasan ini, penafsiran dalam penelitian ini tetap dilakukan secara hati-hati karena mungkin masih dipengaruhi oleh bias yang tidak terdeteksi.

Kedua, perwujudan gaya kepemimpinan tertentu dan penggunaan sistem pengendalian manajemen



dipengaruhi oleh sejumlah besar karakteristik individu dan organisasi, desain penelitian ini mungkin memiliki bias yang disebabkan oleh variabel yang dihilangkan. Ketiga, model penelitian ini mungkin memiliki keterbatasan yang berhubungan dengan second order constructs.

Meskipun hasil penelitian ini menambah pengetahuan yang ada tentang elemen pengendalian formal dan informal, tetapi masih perlu adanya analisis mendalam tentang pengaruh dari pengendalian hasil, tindakan, personel, dan budaya. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menganalisis lebih mendalam terkait masalah tersebut. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis klasifikasi kepemimpinan yang berbeda dan mempertimbangkan elemen kepemimpinan yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat membuka jalan untuk analisis yang lebih rinci tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pilihan pengendalian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence From Nigeria. SAGE Open.
- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & van Lent, L. (2010). Leadership and control system design. *Management Accounting Research*.
- Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of organizational commitment among nurses in a major public hospital in Saudi Arabia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*.
- Alkhafaji, A., Talab, H. R., Flayyih, H. H., & Hussein, N. A. (2018). THE IMPACT OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS (MCS) ON ORGANIZATIONS PERFORMANCE A LITERATURE REVIEW. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(105), 1.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Borgmann, L., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: a meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1340–1366.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*.
- Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2).
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*.
- Chong, V. K., & Eggleton, I. R. C. (2007). The impact of reliance on incentive-based compensation schemes, information asymmetry and organisational commitment on managerial performance. *Management*

Accounting Research.

- Cunningham, G. M. (1992). Management Control and Accounting Systems under a Competitive Strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008a). Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress. *Journal of Managerial Issues*.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008b). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. In *Journal of Managerial Issues* (Vol. 20, pp. 109–130). Pittsburg State University.
- Dermer, J. D., & Lucas, R. G. (2019). The illusion of managerial control. In *Management Control Theory*.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Fleischman, E. A. (1957). *Leader Behavior: It is Description and Measurement*. Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. In *Human Resource Development Review*.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., Liu, J., & Li, L. (2010). Pursuit of whose happiness? executive leaders' transformational behaviors and personal values. *Administrative Science Quarterly*.
- 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*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*.
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. *Cross Cultural and Strategic Management*, 23(2), 340–362.
- Hopwood, A. G. (2013). Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. In *Accounting From the Outside (RLE Accounting): The Collected Papers of Anthony G. Hopwood*.
- Hutzschenreuter, J. (2009). Management control in small and medium-sized enterprises: Indirect control forms, control combinations and their effect on company performance. In *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises: Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance*. Springer Gabler.
- IMA. (2008). *Statements on Management Accounting PRACTICE OF MANAGEMENT ACCOUNTING Definition of Management Accounting*.
- Jago, A. G. (1982). *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. Management Science.
- Jansen, E. P. (2011). The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. *Management Accounting Research*.
- Johnson, J. P., Korsgaard, M. A., & Sapienza, H. J. (2002). Perceived fairness, decision control, and commitment in international joint venture management teams. *Strategic Management Journal*.
- Kleine, C., & Weißenberger, B. E. (2014). Leadership impact on organizational commitment: The mediating role

- of management control systems choice. *Journal of Management Control*.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*.
- Lussier, R., & Achua, C. F. (2000). *Leadership: Theory, Application, Skill Development*.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*.
- MacInnis, D. J., & Jaworski, B. J. (1989). Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework. *Journal of Marketing*, 53(4), 1.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* Pearson Education.
- Merchant, Kenneth A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. In Pearson Education.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace. *Harvard Business Review*.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*.
- Morris, J. H., & Steers, R. M. (1980). Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover*. Academic Press.
- Mulki, J. P., & Jaramillo, F. (2011). Ethical reputation and value received: Customer perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 29(5), 358–372.
- Otley, D. T., & Pierce, B. J. (1995). The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. *Accounting, Organizations and Society*.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in Accounting for Management Control*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.
- Randall, D. M., Cote, J. A., Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package-A case study on control system

variety in a growth firm context. *Management Accounting Research*.

Stogdill, R. M. (1963). *Manual For The Leader Behavior Description Questionnaire Form Xii*.

Trubchik, A., Rudelsberger, I., & Anell, A. (2016). The role of management accountants A study of contextual factors and changes in the role over time.

Tucker, B. P. (2012). Heard it Through the Grapevine: A Small-Worlds Perspective on Control as a Package. *SSRN Electronic Journal*.

Weber, J. (2011). The development of controller tasks: Explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*.

Widener, S. K. (2004). An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*.

Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. In *Journal of Management Development*.

Yukl, G. (2013). Leadership in Teams and Decision Groups. In *Leadership in organizations* (8th ed.).