

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS TO MANAGERIAL PERFORMANCE WITH TWO INTERVENING VARIABLE

SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN DUA VARIABEL INTERVENING

Sudjono

Dona Primasari

Widyahayu, W.K

Email:dona_primasari@yahoo.com

Universitas Jenderal Soedirman

Jalan Prof. Dr. HR. Boenjamin Purwokerto

ABSTRACT

This study examines the relationship of Performance Measurement Systems to Managerial Performance: Psychological Empowerment, Role Clarity as intervening Variable. Continuing research by Hall (2004), as for becoming object from this research is Bank Perkreditan Rakyat which located in Banyumas. This research represents the empirical test which used census sampling technics in data collection. Data were collected using a survey of 115 managers from Bank Perkreditan Rakyat Center of Java, Indonesia. Data analysis uses SEM Amos version 5.0. Result of hypothesis examination indicates that from eight hypotheses raised, only four accepted hypothesis and four are rejected. Accepted Hypothesis is hypothesis (H-1) there is positive relationship between Performance Measurement Systems to Managerial performance, hypothesis (H-2) is there is positive relationship between Performance Measurement Systems to Psychological Empowerment. Hypothesis (H-5) there is positive relationship between Performance Measurement Systems to Role Clarity and hypothesis (H-8) Role Clarity is as moderated variable, between Performance Measurement Systems to Managerial performance. Rejected hypothesis (H-3) there is no positive relationship between Psychological Empowerment to Managerial performance, hypothesis (H-4) Psychological Empowerment is not as moderated variable between Performance Measurement Systems to Managerial performance, hypothesis (H – 6) there is positive relationship between role clarity to Psychological Empowerment, hypothesis (H-7) there is no positive relationship between role clarity to Managerial performance.

Keywords: Performance Measurement Systems, Managerial performance, Psychological Empowerment, Role Clarity

ABSTRAK

Penelitian ini menguji hubungan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja Manajerial: Pemberdayaan psikologis, Kejelasan peran sebagai Variabel intervening. Melanjutkan penelitian oleh Hall (2004), adapun yang menjadi objek dari penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat yang terletak di Banyumas Jawa Tengah Indonesia. Penelitian ini merupakan uji empiris yang menggunakan teknik sensus *sampling* dalam pengumpulan data. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 115 manajer dari Bank Perkreditan Rakyat di Banyumas. Analisis data menggunakan SEM Amos Versi 5.0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dari delapan hipotesis yang diajukan, hanya empat hipotesis diterima dan empat ditolak. Hipotesis yang diterima adalah hipotesis (1) ada hubungan yang positif antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan kinerja Manajerial, hipotesis 2 ada hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pemberdayaan Psikologis, hipotesis 5 terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, dan hipotesis 8 Kejelasan Peran adalah variabel moderator, antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja manajerial. Hipotesis 3 ditolak, tidak ada hubungan positif antara Pemberdayaan Psikologis terhadap kinerja manajerial, hipotesis 4 Pemberdayaan Psikologis bukanlah sebagai variabel moderator antara Sistem Pengukuran Kinerja dengan kinerja Manajerial, hipotesis 6 terdapat hubungan positif antara kejelasan peran Pemberdayaan Psikologis, hipotesis 7 tidak ada hubungan positif antara kejelasan peran terhadap kinerja manajerial.

Kata kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, Kinerja Manajerial, Pemberdayaan Psikologis, Peran Kejelasan

PENDAHULUAN

Sistem pengukuran kinerja mencakup kinerja target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja, masing-masing indikator sasaran kinerja tersebut telah ditetapkan dalam dokumen rencana kerja tertentu (Chenhall, 2003). Selain itu Sistem pengukuran kinerja juga menyediakan informasi tentang aspek-aspek penting yang berbeda dari operasional perusahaan dengan sudut pandang yang menyeluruh dan lengkap terhadap kinerja unit-unit bisnis perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang ideal harus sesuai dengan tujuan organisasi perusahaan, menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti para pegawai, mudah diukur dan dievaluasi serta dapat digunakan oleh organisasi perusahaan secara konsisten.

Pentingnya manfaat dari sistem pengukuran kinerja bagi perusahaan menarik perhatian para peneliti. Penelitian sebelumnya memfokuskan pada hubungan antara sistem pengukuran kinerja dan hasil dari organisasi seperti kinerja organisasional dan laba atas harga saham (Chenhall, 2003; Ittner *et al*, 2003). Penelitian lain yang dilakukan oleh Henry (2006) tentang pengaruh budaya organisatoris atau budaya perusahaan terhadap dua atribut dari sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system* atau PMS), yaitu keragaman pengukuran dari penggunaan sistem pengukuran tersebut.

Penelitian lainnya memfokuskan pada penggunaan pengukuran kinerja berganda dalam penilaian evaluasi kinerja (Schiff dan Hoffman, 1996; Lipe dan Salterio, 2000, 2002; Moers, 2004). Penelitian Hoque *et al*, (2001) memfokuskan pada keberadaan organisasi perusahaan yang menggunakan jenis pengukuran kinerja khusus seperti *Market competition*, *computer-aided manufacturing*, sedangkan penelitian Abernethy dan Lillis (1995); Perera *et al*, (1997) relatif menekankan pada pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Malmi (2001); Chenhall (2003) dan Ittner *et al*, (2003) berusaha untuk mendefinisikan kandungan teoretis dari sistem pengukuran kinerja. Penelitian lain yang mendukung peranan dari sistem pengukuran kinerja dalam menyediakan keseluruhan pengukuran kinerja bisnis, dimana manager memandang sistem pengukuran kinerja sebagai sesuatu yang sangat penting dan berguna untuk mengelola bisnis perusahaan (Malina dan Selto, 2001). Penelitian terdahulu mempunyai keterbatasan yang hanya menguji hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan pemberdayaan psikologis (Spreitzer 1995; 1996; Smith dan Langfield-Smith, 2003 dalam Hall 2004) dan Ambiguitas Peran (Chenhall dan Brownell, 1988). Secara keseluruhan, penelitian sebelumnya memperlihatkan hubungan antara sistem pengukuran kinerja, hasil organisasional dan menelaah cara sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahan.

Penelitian empiris yang oleh Ilgen *et al*, 1979 seperti di kutip oleh Hall 2004; Chenhall dan Brownell, 1988; Bonner dan Sprinkle, 2002 lebih menekankan pada mediasi kognitif dan mekanisme motivasional di dalam menjelaskan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja suatu pekerjaan. Hasil penelitian ini didukung oleh Hall (2004) yang menemukan bukti bahwa sistem pengukuran kinerja berhubungan secara langsung dan tak langsung dengan kinerja manajerial melalui kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis manajer.

Beberapa peneliti lain menemukan bukti bahwa mekanisme motivasional dan kognitif dapat membantu menjelaskan hubungan antara Sistem Pengendalian Manajemen dan perilaku individu (Ilgen *et al*, 1979 dalam Hall 2004; Bonner dan Sprinkle, 2002). Jackson dan Schuler (1985); Tubre dan Collins (2000) menemukan bukti bahwa pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan, dapat memberikan informasi

yang relevan terhadap pekerjaan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Simon, 2000).

Di dalam penelitiannya Hall (2004) berargumen bahwa Sistem pengukuran kinerja dapat menambah motivasi intrinsik dengan cara meningkatkan pemberdayaan psikologis dari manajer. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja melalui fungsinya sebagai alat motivasi dapat memberikan umpan balik sehingga berdampak terhadap peningkatan motivasi intrinsik manajer.

Alasan utama dilakukannya penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi kepada penelitian di bidang Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keperilakuan, terutama penelitian terhadap pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap hasil kerja (*Work outcomes*) dan pengaruhnya terhadap perilaku individu yang dalam hal ini adalah Kejelasan peran dan Pemberdayaan Psikologis Manajer.

Penelitian ini mengambil obyek Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Banyumas, dipilihnya BPR dikarenakan kondisi sistem pengukuran kinerja, dan kinerja pada masing-masing bank berbeda. Dengan kondisi perusahaan yang berbeda tersebut maka penelitian ini menguji dua variabel kontijensi sebagai variabel intervening yaitu kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis dalam mempengaruhi kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian tentang Hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja, Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial merupakan salah satu penelitian secara *Cross Section*. Untuk menguji hipotesis, sebelumnya

akan dilakukan survey kepada manajer sebagai responden.

Teknik Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer yang bekerja pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Kabupaten Banyumas. Adapun sampel yang digunakan adalah manajer keuangan, manajer personalia, manajer administrasi, teknologi informasi, dan manajer pemasaran. Penggunaan manajer sebagai sampel dalam penelitian ini karena pertama, BPR manajer bank memiliki persepsi yang berbeda mengenai kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja dan manajer yang memimpin divisi dalam organisasi juga bertindak sebagai pimpinan divisi yang diberi wewenang dan tanggung jawab terhadap kebijakan pengaturan bisnis dan informasi perusahaan. Teknik pengumpulan data atau pola pengambilan sampel pada penelitian adalah dengan menggunakan metode *sensus Sampling*.

Teknik Analisis

Uji kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan meliputi uji realibilitas dan uji validitas dengan *Software SPSS* versi 18.0 (*Statistical Product and Service Solution*). Uji realibilitas dimaksud untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Pengukuran realibilitas dilakukan dengan uji *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$ (Nunnally, 1967 dalam Ghozali 2009).

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antar masing-masing skor indikator total konstruk. Apabila korelasi total konstruk

menunjukkan hasil yang signifikan, maka masing-masing indikator pertanyaan adalah valid

Teknik Analisis Data

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan analisis yang meliputi :

Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, kedudukan atau jabatan dan jumlah karyawan di perusahaan tempat responden bekerja.

Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance measurement System*)

Marshall *et.al* (1999) mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai perkembangan indikator dan proses pengumpulan data yang dapat menjelaskan, melaporkan dan menganalisa sebuah kinerja. Sedangkan Neely *et.al* (1995) melihat sistem pengukuran kinerja sebagai suatu proses untuk mengukur tindakan yang dilakukan dan secara spesifik mendefinisikan sistem pengukuran kinerja sebagai sebagai suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas suatu tindakan.

Untuk mengukur variabel sistem pengukuran kinerja digunakan instrumen yang diadopsi dari penelitian milik Chenhall (2003) dan telah dimodifikasi oleh Hall (2004) menjadi sembilan item pertanyaan. Penelitian Hall (2004) memperlihatkan nilai *factor loadings* untuk variabel sistem pengukuran kinerja berada dilevel 0,70 dan *Cronbach Alpha* 0,946, ini mengindikasikan bahwa ketergantungan terhadap nilai internal telah mencukupi (Nunally, 1978 dalam Ghozali, 2004). Instrumen sistem pengukuran kinerja terdiri dari sembilan item pertanyaan dengan skala Likert tujuh poin berkisar dari nilai satu (sangat tidak setuju) hingga nilai tujuh (sangat setuju).

Pemberdayaan psikologis (*Psychological Empowerment*)

Pemberdayaan psikologis adalah konstruk kognitif yang mengacu pada motivasi intrinsik tiap individu (Thomas dan Velthouse, 1990). Pemberdayaan psikologis didefinisikan secara teoretis dan secara empiris sebagai empat kognisi: nilai suatu pekerjaan, kompetensi, penentuan diri, dan pengaruh (Thomas dan Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

Spreitzer (1995) mengembangkan sebuah instrumen pengukuran dengan skala likert dengan 12 item pertanyaan pemberdayaan psikologis dari manajer. Instrumen ini meminta pada setiap responden untuk mengindikasikan keberadaan dari tiap faktor yang berkaitan dengan variabel pemberdayaan psikologis. Skala yang digunakan di dalam item survey adalah skala likert satu sampai dengan tujuh berkisar dari nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai tujuh jika sangat setuju.

Kejelasan Peran (*Role Clarity*)

Sawyer (1992) mendefinisikan kejelasan peran menjadi dua pengertian yaitu “keberadaan dari tujuan dan sasaran hasil suatu pekerjaan yang telah didefinisikan dengan jelas” (*Goal Clarity*) dan “keberadaan dari setiap individu dimana mereka merasa yakin tentang bagaimana harus melakukan pekerjaannya” (*Process Clarity*). Instrumen variabel kejelasan peran terdiri dari 10 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai tujuh jika sangat setuju.

Variabel Kinerja Manajerial (*Managerial Performance*)

Kinerja yang di maksud dalam Penelitian ini adalah kinerja manajerial sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investig supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Mahoney *et.al* 1963). Kinerja manajerial

diukur dengan menggunakan skala likert dengan sembilan item yang dikembangkan oleh Mahoney *et.al* (1963). Instrumen ini meminta para manajer untuk memberikan peringkat pada kinerja berdasarkan delapan dimensi dari kinerja manjerial yaitu perencanaan, investigasi, evaluasi, pengawasan, rekrutmen, negosiasi dan perwakilan, dan keseluruhan penilaian kinerja.

Instrumen ini masih tetap menjadi metode yang dominan untuk memperoleh data tentang kinerja manajerial dalam penelitian akuntansi manajemen (Brownell 1985; Kren 1992; Gul dan Chia 1994; Chong 1996; Chong dan Chong 2002; Wentzel 2002). Instrumen variabel kinerja manajerial terdiri dari 9 item pertanyaan dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai satu jika kinerja jauh dibawah rata-rata hingga nilai tujuh jika kinerja jauh diatas rata-rata.

Uji Hpotesis

Uji hipotesis menggunakan teknik *Multivariate Structur Equation Model* (SEM). Pemodelan SEM terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*struktural model*). Model struktural ditujukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen. Sedangkan model pengukuran ditujukan untuk menguji hubungan antara indikator dengan konstruk / variabel laten Ballen (1989) dalam Ghozali (2009).

PEMBAHASAN DAN HASIL

Statistik Deskriptif

Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden pada para manajer di Kabupaten Banyumas. Jumlah BPR di kabupaten Banyumas sebanyak 31 BPR. Sehingga total kuesioner yang dikirim sebanyak 155 kuesioner kepada

para manajer yang meliputi manajer keuangan, manajer personalia, manajer administrasi, teknologi informasi, dan manajer pemasaran.

Kuesioner disebarkan dengan cara melalui mengantar langsung kepada responden. Kuesioner ditinggal kemudian diambil kembali sesuai dengan janji yang telah disepakati dengan responden. Waktu yang diperlukan untuk pengumpulan data selama 2 bulan dimulai dari 30 Juni 2012 sampai dengan 12 Juni 2012. Kuesioner yang disebarkan berjumlah 155 kuesioner dan yang dikembalikan sejumlah 125 kuesioner, tingkat pengembalian yang tidak sesuai dengan harapan disebabkan beberapa BPR menolak dijadikan sampel dengan alasan sedang proses audit, pergantian pimpinan dan ada juga BPR yang tidak sesuai dengan alamat yang tercantum. Sehingga total BPR yang dapat dijadikan sampel adalah 25 BPR dengan, dengan tingkat respon rate sebesar 80,64%. Sebanyak 10 kuesioner tidak dapat diikutsertakan dalam analisis karena pengisian yang tidak lengkap, oleh karena itu jumlah data yang bisa diolah untuk analisis adalah sebanyak 115 kuesioner.

Uji Kualitas Data

Berdasarkan uji validitas dan reabilitas data dinyatakan valid dan reliabel untuk diajukan sebagai olah data

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

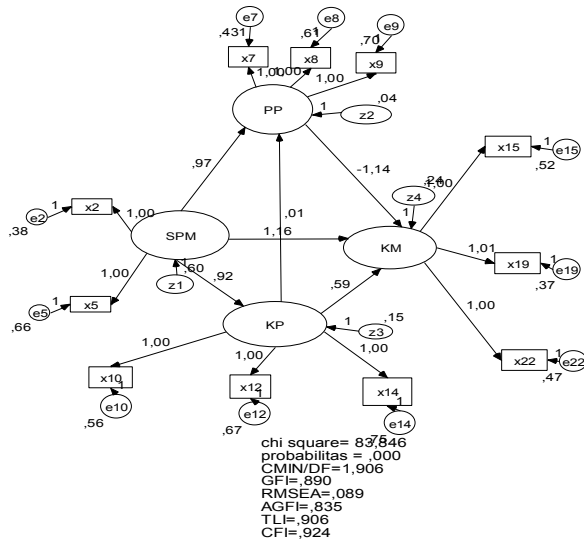
No	Variabel	Kisaran Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Sistem Pengukuran Kinerja	0.785** 0.819**	0.01	Valid
2	Pemberdayaan Psikologis	0.721** 0.798**	0.01	Valid
3	Kejelasan Peran	0.748** 0.822**	0.01	Valid
4	Kinerja manajerial	0.699** 0.830**	0.01	Valid

Tabel 2 Hasil uji Reliabilitas

No	Variabel	Crombach alpha	Keterangan
1	Sistem Pengukuran Kinerja	0.867	Reliabel
2	Pemberdayaan Psikologis	0.816	Reliabel
3	Kejelasan Peran	0.863	Reliabel
4	Kinerja Manajerial	0.927	Reliabel

Uji Hipotesis

Setelah diuji normalitas dan outlier menggunakan Amos ver 5.0, data bisa diajukan untuk pengajuan hipotesis. Berikut *full model structural equation* untuk pengajuan hipotesis :



Ringkasan perbandingan model yang dibangun dengan *cut of goodness of fit indices* yang ditetapkan, nampak pada tabel berikut :

Tabel 3

Goodness of fit indicatess
Full model stuctural equation model setelah eliminasi

Goodness of fit index	Cut off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi-Square		83.846	
Probabilitas	≥ 0.05	0.001	Belum Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.190	Fit
GFI	≥ 0.90	0.890	Fit
AGFI	≥ 0.90	0.835	Fit
TLI	≥ 0.95	0.985	Fit
CFI	≥ 0.90	0.924	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.089	Fit

PEMBAHASAN DAN HASIL

Dari hasil *output* koefisien parameter dikemukakan penjelasan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1

Hipotesis pertama (H₁) menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement System*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) terhadap Kinerja Manajerial (KM) menunjukkan ada pengaruh positif 0.126, dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 7.313 dan nilai p-value 0. Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi 0 (artinya signifikan) yaitu p berada di bawah nilai signifikan 0.05. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Penerimaan hipotesis satu (H₁) tersebut mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pengambilan keputusan oleh manajer karena informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan pekerjaan manajer, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan

alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan efektif dan efisien dan berdampak pada peningkatan kinerja manajer. Selain itu informasi kinerja yang komprehensif dari Sistem Pengukuran Kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti kinerja manajer pada perusahaan manufaktur di Australia (Hall, 2004) dan Rahman (2006) pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.

Hipotesis 2

Hipotesis kedua mengemukakan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Pembedayaan Psikologis. Dalam hasil pengolahan data menunjukkan nilai S.E 0.44 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2.215 dan nilai *p-value* 0.027. Nilai CR tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi 0.027 (artinya signifikan) yaitu *p* berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya Rahman (2006). Hal ini mungkin disebabkan oleh sistem pengukuran kinerja yang dimiliki perusahaan manufaktur berbeda dengan yang dimiliki oleh perbankan. Pada dunia perbankan sistem pengukuran kinerja terbukti mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam menyelesaikan tugas manajerial. Sistem pengukuran kinerja yang dimiliki perusahaan mampu meningkatkan motivasi dan kompetensi manajer. Hasil ini mendukung penelitian Kanter (1989) mengatakan bahwa seorang individu memerlukan informasi tentang kemana organisasi ini akan berjalan agar dapat memperkirakan kemampuan dalam mengambil langkah dan inisiatif. Informasi yang lebih komprehensif didapat dari alat-alat pengukuran kinerja yang

mencakup informasi keuangan dan non keuangan. Informasi tersebut harus benar menggambarkan indikator-indikator kinerja sehingga mampu memotivasi manajer didalam menyelesaikan tugas

Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan Pembedayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Dalam hasil pengolahan data menunjukkan nilai S.E 2,18 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar -0.521 dan nilai *p-value* 0.456. Nilai CR tersebut berada jauh di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi 0.602 (artinya tidak signifikan) yaitu *p* berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga tidak dapat diterima. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Hall (2004), Rahman (2004). Perbedaan hasil penelitian ini disebabkan perbedaan karakteristik tipe perusahaan/industri yang diteliti antara perusahaan manufaktur dan perbankan. Pada kenyataannya di industri perbankan pembedayaan psikologis manajer tidak berperan sebagai penunjang kinerja manajerial, keadaan psikologis manajer bukanlah hal utama dalam meningkatkan kinerja, masih banyak faktor – faktor lainnya yang justru menunjang salah satunya adalah faktor informasi (Primasari, 2010), faktor lingkungan (Hilendri, 2009).

Hipotesis 4

Hipotesis 4 mengemukakan Pembedayaan Psikologis berperan sebagai variabel intervening antara variabel Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.

Untuk hipotesis H4 pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) melalui variabel perantara Pembedayaan Psikologi (PP) terhadap Kinerja Manajerial (KM).

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) terhadap Kinerja Manajerial (KM), dapat ditentukan dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui Pemberdayaan Psikologii (PP). Pengaruh tidak langsung dihitung dari pengaruh langsung Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) terhadap Pemberdayaan Psikologii (PP) dikalikan dengan pengaruh langsung Pemberdayaan Psikologii (PP) terhadap Kinerja Manajerial (KM). Pengaruh langsung dapat dilihat pada *output standardized direct effect* dan *indirect effect* output AMOS 5.0 secara ringkas disajikan pada tabel 4.

Tabel 4
Standardized direct effect

	SPM	KP	PP	KM
KP	0,922	0	0	0
PP	0,974	0,005	0	0
KM	1,161	0,592	-1,136	0

Pengaruh langsung adalah *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis (Agusty, 2001). Untuk mengetahui pengaruh konstruk Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) melalui variabel perantara Pemberdayaan Psikologi (PP) terhadap Kinerja Manajerial (KM).

Tabel 5
Pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) melalui variabel perantara Pemberdayaan Psikologi (PP) terhadap Kinerja Manajerial (KM).

Jalur	Pengaruh langsung SPM-PP	Pengaruh langsung PP-KM	Pengaruh tidak langsung SPM-PP-KM
	A	B	(a X b)
SPM-PP-KM	0.974	-1.136	-1.106

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa untuk jalur sistem pengukuran kinerja terhadap

pemberdayaan psikologis sebesar 0.974, nilai tersebut memberi makna bahwa semakin tinggi sistem pengukuran kinerja maka semakin tinggi pula pemberdayaan psikologis manajer.

Pengaruh langsung pemberdayaan psikologis terhadap kinerja manajerial sebesar -1.136 Nilai tersebut memberi makna bahwa semakin tinggi pemberdayaan psikologis tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Secara keseluruhan dapat dihitung besarnya pengaruh tidak langsung sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial melalui pemberdayaan psikologis yaitu 0.974 (sistem pengukuran kinerja ke pemberdayaan psikologis) dikalikan dengan -1.136 (pemberdayaan psikologis ke kinerja manajerial). Besarnya pengaruh tidak langsung sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial melalui pemberdayaan psikologis sebesar -1.106 .

Tanda negatif tersebut memberi makna bahwa pemberdayaan psikologis tidak terbukti memediasi antara sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. Maka hipotesis H4 yang menyatakan Pemberdayaan Psikologis berperan sebagai variabel intervening antara variabel Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial ditolak. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hall (2004) dan Rahman (2006). Sistem pengukuran kinerja yang dimiliki perusahaan mampu meningkatkan mempengaruhi psikologis manajer. Namun pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, perbedaan hasil penelitian ini disebabkan adanya perbedaan karakteristik lingkungan pekerjaan antara perusahaan manufaktur dan industri perbankan, di industri perbankan yang paling dibutuhkan adalah variabel sistem informasi. Sistem informasi yang terbukti mampu mempengaruhi kinerja manajerial di industri perbankan (Primasari, 2010). Hasil yang negatif ini membuktikan bahwa pemberdayaan psikologis tidak terbukti memediasi variabel sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.

Hipotesis 5

Hipotesis lima menyatakan Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap Kejelasan Peran. Dalam hasil pengolahan data menunjukkan nilai S.E 0.126 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 7.313 dan nilai p-value 0. Nilai CR tersebut berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi 0. (artinya signifikan) yaitu p berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima diterima. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya Hall (2004). Adanya sistem pengukuran kinerja memberikan informasi pengukuran kinerja yang beragam tentang area kerja unit bisnis perusahaan sehingga para manajer/karyawan mampu memahami peranan mereka dalam pekerjaan yang akan dilakukannya.

Hipotesis 6

Hipotesis enam mengemukakan Kejelasan Peran Berpengaruh Positif terhadap Pemberdayaan Psikologis. Dalam hasil pengolahan data menunjukkan nilai S.E 0.393 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 0.014 dan nilai p-value 0.989. Nilai CR tersebut berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ dengan tingkat signifikansi 0.989 (artinya tidak signifikan) yaitu p berada di atas nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis keenam ditolak. Hal ini mendukung penelitian Rahman (2006).

Penolakan terhadap hipotesis enam (H_6) mengindikasikan bahwa Kejelasan Peran tidak cukup memberikan bukti dapat mempengaruhi Pemberdayaan Psikologis dari Manajer. Manajer didalam tugasnya diberi wewenang dan tanggung jawab serta target-target yang harus dicapai oleh atasannya, tetapi wewenang dan tanggungjawab yang berlebihan akan membuat manajer tersebut merasa di eksploitasi dari pada diberdayakan. Hal ini didukung oleh Spreitzer (1996) yang menyatakan bahwa untuk menciptakan tujuan yang jelas (*Goal Clarity*), maka tugas dan lini tanggung jawab harus dapat meningkatkan Pemberdayaan Psikologis dalam lingkungan kerja.

Hipotesis 7

Hipotesis ketujuh menyatakan Kejelasan Peran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial (KM) menunjukkan ada pengaruh positif 0.533, dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 1.11 dan nilai p-value 0.267. Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1.96 dengan tingkat signifikansi 0.267 (artinya tidak signifikan) yaitu p berada di atas nilai signifikan 0.05. Dengan demikian hipotesis ketujuh ditolak.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2006), Penolakan terhadap hipotesis enam (H_7) mengindikasikan bahwa Kejelasan Peran tidak cukup memberikan bukti dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial dari Manajer. Individu yang mengetahui bagaimana menyelesaikan tugas dan yakin akan hasil pekerjaannya dianggap memiliki Kejelasan Peran yang tinggi, tetapi semua itu bisa berdampak negatif. Individu tersebut akan merasa sangat dibutuhkan sehingga mereka cenderung meremehkan tugas dan tanggung jawab sehingga berdampak kepada kinerja mereka. Untuk itu diperlukan batasan dan aturan yang dapat berupa *reward and Punishment* yang memadai.

Hipotesis 8

Hipotesis delapan mengemukakan Kejelasan Peran berperan sebagai variabel intervening antara variabel sistem pengukuran kinerja terhadap Kinerja Manajerial. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (SPM terhadap Kinerja Manajerial (KM, dapat ditentukan dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui Kejelasan Peran (KP). Pengaruh tidak langsung dihitung dari pengaruh langsung Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) terhadap Kejelasan Peran (KP) dikalikan dengan pengaruh langsung Kejelasan Peran (KP) terhadap Kinerja Mana-

jerial (KM). Pengaruh langsung dapat dilihat pada *output standardized direct effect* dan *indirect effect* output AMOS 5.0 secara ringkas disajikan pada tabel 5.

Tabel 6
Standardized Direct Effect

	SPM	KP	PP	KM
KP	0,922	0	0	0
PP	0,974	0,005	0	0
KM	1,161	0,592	-1,136	0

Pengaruh langsung adalah *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis (Agusty,2001). Untuk mengetahui pengaruh konstruk Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) melalui variabel perantara Kejelasan Peran (KP) terhadap Kinerja Manajerial (KM).

Tabel 7
Pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (SPM) melalui variabel perantara Kejelasan Peran (KP) terhadap Kinerja Manajerial (KM)

Jalur	Pengaruh langsung SPM-KP	Pengaruh langsung KP-KM	Pengaruh tidak langsung SPM-KP-KM
	a	B	(a X b)
SPM-KP-KM	0.922	0.592	0.545

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa untuk jalur sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran sebesar 0.922, nilai tersebut memberi makna bahwa semakin tinggi sistem pengukuran kinerja maka semakin tinggi pula kejelasan peran manajer. Pengaruh langsung kejelasan peran terhadap kinerja manajerial sebesar 0.592) yang berarti semakin tinggi kejelasan peran maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Besarnya pengaruh tidak langsung penerimaan sistem pengukuran kinerja terhadap

kinerja manajerial melalui kejelasan peran sebesar 0.545. Tanda positif tersebut memberi makna bahwa kejelasan peran terbukti memediasi antara sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. Maka hipotesis H8 yang menyatakan Kejelasan Peran berperan sebagai variabel intervening antara variabel sistem pengukuran kinerja terhadap Kinerja Manajerial diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Hall (2004) dan Rahman (2006) yang menemukan bukti bahwa sistem pengukuran kinerja berhubungan secara langsung dan tidak langsung dengan kinerja manajerial melalui kejelasan peran.

Adanya sistem pengukuran kinerja memberikan informasi pengukuran kinerja yang beragam tentang area kerja unit bisnis perusahaan sehingga para manajer/karyawan mampu memahami peranan mereka dalam pekerjaan yang akan dilakukannya. Adanya pemahaman kejelasan peran manajer dalam tugas mereka akan meningkatkan kinerja mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari pengujian SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan Amos 5.0 disimpulkan bahwa :

1. Sistem Pengukuran Kinerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Hall (2004) dan Rahman (2006).
2. Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Hall (2004) namun tidak sependapat dengan hasil penelitian Rahman (2006)
3. Pemberdayaan Psikologis terbukti tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini tidak mendukung hasil penelitian Hall (2004).
4. Pemberdayaan Psikologi tidak terbukti sebagai variabel intervening antara Sistem

- Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya Hall (2004)
5. Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kejelasan Peran. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Hall (2004).
 6. Kejelasan Peran terbukti tidak berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Hall (2004).
 7. Kejelasan Peran terbukti tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Rahman (2006).
 8. Kejelasan Peran terbukti sebagai variabel intervening antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial.. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Hall (2004).

Saran:

1. Melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak perusahaan dengan tujuan memperbanyak jumlah responden karena semakin banyak jumlah sampel diharapkan mampu untuk mengeneralisasi permasalahan di dalam penelitian.
2. Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti.
3. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural Equation Modelling*) seperti LISREL.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M.A. and Lillis, A.M. (1995). "The impact of manufacturing flexibility on management control system design." *Accounting, Organizations and Society* 20(4): pp. 241-258.
- Abernethy, M.A. and Bouwens. J. (2005). "Determinants of Accounting Innovation Implementation." *Abacus* 41(3): pp. 241-258.
- Abramis, D.J. (1994). "Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: meta analyses and review." *Psychological Reports* 75: pp. 1411-1433.
- Anthony, R.N. and Govindarajan, V. 2004. *Management Control Systems*. 11th Ed. McGraw-Hill
- Atkinson, A., Waterhouse, J.H, Well, R.B (1997). "A stakeholder approach to strategic performance measurement." *Sloan Management Review*, 38: pp. 25-37.
- Atkinson, A. and M. Epstein (2000). "Measure for measure: realizing the power of the balanced scorecard." *CMA Management* September: pp. 22-28.
- Banker, R.D., H. Chang and M. Pizzini (2004). "The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy." *British Accounting Review* 79: pp. 1-23.
- Beard, F.K. (1999). "Client role ambiguity and satisfaction in client-ad agency relationships." *Journal of Advertising Research* (March-April): pp. 69-78.
- Bonner, S.E. and Sprinkle G.B. (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research." *Accounting, Organizations and Society* 27: pp. 303-345.
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992). "The empowerment of service workers: what, why, how, and when." *Sloan Management Review* 33(3): pp. 31-39.
- Brownell, P. (1985). "Budgetary systems and the control of functionally differentiated organizational activities." *Journal of Accounting Research* (Autumn): pp. 502-512.

- Chalos, P. and Poon, M.C.C. (2000). "Participation and performance in capital budgeting teams." *Behavioral Research in Accounting* 12: pp. 199-229.
- Chenhall, R. H. and Kim Langfield-smith (2003). "Performance measurement and reward systems, trust and strategic change." *Journal of management accounting research* 15: pp. 117-143.
- Chenhall, R.H. (2003). "Integrative strategic performance measurement systems: strategy, strategic alignment of manufacturing, learning and organizational performance." *Accounting, Organizations and Society Forthcoming*.
- Chenhall, R.H. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future." *Accounting, Organizations and Society* 28: pp. 127-168.
- Chenhall, R.H. and Brownell, P. (1988). "The effect of participative budgeting on job satisfaction and performance: role ambiguity as an intervening variable." *Accounting, Organizations and Society* 13: pp. 225-234.
- Chong, V.K. (1996). "Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note." *Accounting, Organizations and Society* 21(5): pp. 415-421.
- Chong, V.K. and Chong, K.M. (2002). "Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach." *Behavioral Research in Accounting* 14: pp. 65-86.
- Collins, F. (1982). "Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective." *Accounting, Organizations and Society* 7(2): pp. 107-12.
- Comfrey, A.L. and Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). "The empowerment process: integrating theory and practice." *Academy of Management Review* 13(3): pp. 471-482.
- Cook T, Vansant J, Stewart, L., and Andrian J. (1995). "Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management". *World Delopment* 23(8): pp. 1303-1315.
- Corsum, D.L. and Enz, C.A. (1999). "Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships." *Human Relations* 52(2): pp. 205-224.
- Covaleski, M.A., Evan J.H., and Luth J.L. (2003). "Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration". *Journal of management accounting research*. Volume Fifteen pp. pp. 3-49
- Fulford, M.D. and Enz, C.A. (1995). "The impact of empowerment on service employees." *Journal of Managerial Issues* 7(2): pp. 161-175.
- Fullerton, R.R. and McWatters, C.S. (2002). "The role of performance measures and incentive systems in relation to the degree of JIT implementation." *Accounting, Organizations and Society* 27: pp. 711-735.
- Gist, M.E. and Mitchell, T.R. (1992). "Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability." *Academy of Management Review* 17(2): pp. 183-211.
- Ghozali, I (2006). "*Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Program Amos ver.5.0*". Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

- Gul, F.A. and Chia, Y.M. (1994). "The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of threeway interaction." *Accounting, Organizations and Society* 19(4/5): pp. 413-426.
- Hackman, J.R. and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Addison-Wesley Publishing Company.
- Hall, M. (2004). "The effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological, Empowerment and Managerial Performance". *Global Management Accounting Research Symposium*. Available on www.ssrn.com.
- Hansen, D.R. and Mowen, M.M. (2005). "Management Accounting 7th". South-western of Thomson Learning.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Henry, J.F. (2006). "Organization culture and performance measurement system". *Accounting, Organizations and Society* 31: pp. 77-103.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. and Rajan, M.V. (1997). "The choice of performance measures in annual bonus contracts." *The Accounting Review* 72(2): pp. 231-255.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. and Randall, T. (2003). "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms." *Accounting, Organizations and Society* 28: pp. 715-741.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kenis, I. (1979). "Effect of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance". *The Accounting Review* 6: pp 707-721
- Kim, L. and Larry, N. (1998). "Performance effect of complementarities between manufacturing practice and management accounting system". *Journal of management accounting research*. Volume 10: pp. 325-346
- Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. and Goodman, E.A. (1999). "Antecedents and outcomes of empowerment." *Group & Organization Management* 24 (1): pp. 71-91.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E. and Liden, R.C. (1999). "Psychological empowerment as a multidimensional construct: a test of construct validity." *Educational and Psychological Measurement* 59(1): pp. 127-142.
- Lillis, A.M. (2002). "Managing multiple dimensions of manufacturing performance – an exploratory study." *Accounting, Organizations and Society* 27: pp. 497-529.
- Lipe, M.G. and Salterio, S.E. (2000). "The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures." *The Accounting Review* 75(3): pp. 283-298.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., and Latham, G.P. (1981). "Goal setting and task performance." *Psychological Bulletin* 90: pp. 125-152.
- Luft, J. and Shields, M.D. (2003). "Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research." *Accounting, Organizations and Society* 28: pp. 169-249.
- Malina, M.A. and Selto, F.H. (2001). "Communicating and controlling

- strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard.” *Journal of Management Accounting Research* 13: pp. 47-90.
- Marshall, M., Wray, L., Epstein, P., and Grifel, S. (1999). “21st century community focus: better result by linking citizens, government and performance measurement”. *Public Management*. Vol. 81 No. 10. pp. 12-19
- Mia, L dan Brian Clarke, 1999, Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance, *Management Accounting Research*. Vol.10. 137-158
- Moers, F. (2004). “Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity.” *Accounting, Organizations and Society* In press.
- Mulyadi. and Johny. 1999, “Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan”. Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta. Hal. 214
- Nanni, A.J., Dixon, J.R., and Vollman, T.E. (1992). “Integrated performance measurement: management accounting to support new manufacturing realities.” *Journal of Management Accounting Research* 4: pp. 1-19.
- Otley, D (1995). “*Management control, organization design and accounting information system*”. UK: Prentice Hall
- Perera, S., Harrison, G. and Poole, M. (1997). “Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note.” *Accounting, Organizations and Society* 22(6): pp. 557-572.
- Rahman (2006). Pengaruh Sistem pengukuran Kinerja terhadap pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. Tesis Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall
- Rusbult, C.E. and Farrell, D. (1983). “A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover variations in rewards, costs, alternatives, and investments.” *Journal of Applied Psychology* 68: pp. 429-438.
- 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: pp. 130-142
- Schiff, A.D. and Hoffman, L.R. (1996). “An exploration of the use of financial and Non financial measures of performance by executives in a service organization.” *Behavioral Research in Accounting* 8: pp. 134-153
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business a skill building approach*. 2nd Jhon Willey and Son inc Toronto.
- Shields, M.D., Deng, F.J., and Kato, Y. (2000). “The design and effects of control systems: tests of direct and indirect effect models.” *Accounting, Organizations and Society* 25: pp. 185-202.
- Siegall, M. and Gardner, S. (2000). “Contextual factors of psychological empowerment.” *Personnel Review* 29(6): pp. 703-722.
- Siegel, G and Marconi H.R (1989). *Behavioral research in accounting*. South Western Publishing Co.
- Simons, R. (2000). “*Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*”. Upper Sadle River, Prentice Hall
- Soobaroyen, T. (2006). “Management control systems and dysfunctional behavior: an empirical investigation”. *Management Accounting Section Meeting Conference*. Available on www. ssrn.com.

- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal* 38(5): pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M.A. and Nason, S. W. (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain." *Journal of Management* 23(5): pp. 679-696.
- Tubre, T.C. and Collins, J.M. (2000). "Jackson and Schuler (1985) revisited: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance." *Journal of Management* 26(1): pp. 155-169.
- Thomas, J. B., Clark, S.M. and Gioia, D.A. (1993). "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes." *Academy of Management Journal* 36: pp. 239-270.
- Wentzel, K. (2002). "The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting." *Behavioral Research in Accounting* 14: pp. 247-271.