

Turnitin Originality Report

2007--PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KEJELASAN --
SNA by 2007--pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap 2007--pengaruh Sistem
Pengukuran Kinerja Terhadap



From Quick Submit (Quick Submit)

- Processed on 16-Apr-2020 12:22 WIB
- ID: 1298935138
- Word Count: 7442

Similarity Index

15%

Similarity by Source

Internet Sources:

9%

Publications:

13%

Student Papers:

N/A

sources:

- 1 1% match (publications)
[Efraim Honey Pratama, Ariadi Santoso, Endang Girahani. "PENGARUH KUALITAS LAYANAN PADA WARUNG INTERNET I-CAFE TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN MELALUI KEPUASAN PELANGGAN DI KOTA BLITAR", JIMEK : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi, 2019](#)

- 2 1% match (Internet from 03-Jan-2018)
<http://journal.umy.ac.id/index.php/mb/article/view/1098>

- 3 1% match (Internet from 18-Jan-2019)
<http://www.iconsr.org/belgeler/ICONSR-Abstract-and-Proceedings-Book-v2.pdf>

- 4 1% match (publications)
[Abdul Manan, Windasari Rahmawati, Nasron Alfianto. "PEMAHAMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN, ASIMETRI INFORMASI, KOMPENSASI DAN KENDALI RELIGIUS TERHADAP PENGUNGKAPAN FRAUD AKUNTANSI OLEH AKUNTAN PUBLIK", Jurnal Dinamika Sosial Budaya, 2018](#)

- 5 1% match (Internet from 08-Oct-2011)
<http://www.pdfqueen.com/dampak-positif-pengiriman-tenaga-kerja-indonesia>

- 6 < 1% match (publications)
[Ardyan Firdausi Mustoffa, Ika Farida Ulfah. "PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI RSUD Dr. HARJONO S. PONOROGO", Jurnal AKSI \(Akuntansi dan Sistem Informasi\), 2017](#)

- 7 < 1% match (publications)
[Rasti Ardini, Fadli Fadli. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DISIPLIN KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI", Jurnal Akuntansi, 2019](#)

- 8 < 1% match (publications)
[Sulasih Sulasih. "Pengaruh Motivasi, Persepsi dan Internalisasi Standar ISO 9001 terhadap Kinerja", El-jizya : Jurnal Ekonomi Islam, 2017](#)

- 9 < 1% match (Internet from 09-Jun-2018)
http://wrap.warwick.ac.uk/1199/1/WRAP_THESIS_Tapinos_2005.pdf

- 10 < 1% match (publications)
[Muhammad Nasrun. "The Effect Of TQM And Budget Participation On Managerial Performance In Corporate Manufacturing In Industrial Area Makassar", ATESTASI : Jurnal Ilmiah Akuntansi, 2018](#)

- 11 < 1% match (Internet from 02-Jan-2015)
http://www.jmdp.ir/files/site1/user_files_a8aefa/admin-A-10-1-160-ff3a962.pdf

- 12 < 1% match (publications)
[Yulianto Yulianto, Abbas Mansyur. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai dalam Pengawasan Rokok Ilegal", Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 2019](#)

- 13 < 1% match (publications)
[Suzana Minar. "Perceptions of empowerment among part-time nursing students", Slovenian Journal of Public Health, 2012](#)
-
- 14 < 1% match (publications)
[Rini Widianingsih, Dona Primasari, Agus Sunarmo. "IMPLEMENTASI BRINETS TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN PERCEIVED ENJOYMENT DAN COMPUTER PLAYFULNESS SEBAGAI VARIABEL MODERATING", Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi, 2017](#)
-
- 15 < 1% match (Internet from 16-Jan-2009)
<http://www.bus.msu.edu/acc/gmars/documents/Hall.pdf>
-
- 16 < 1% match (Internet from 16-Mar-2016)
<http://conferences.sun.ac.za/index.php/saie/SAIE26/paper/download/1140/409>
-
- 17 < 1% match (Internet from 23-Oct-2014)
<http://www.ac.ac.cy/images/media/assetfile/Cyprus%20Journal%20of%20Sciences%205.pdf>
-
- 18 < 1% match (Internet from 10-Apr-2018)
<http://repository.unib.ac.id/8200/2/IV%2CV%2CLAMP%2CI-14-ric-FE.pdf>
-
- 19 < 1% match (publications)
[Cliff Bowman, Simon Carter. "Organising for competitive advantage", European Management Journal, 1995](#)
-
- 20 < 1% match (Internet from 22-Apr-2019)
<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/bitstream/10086/30282/1/com020201800203.pdf>
-
- 21 < 1% match ()
<http://www.cmawebline.org/ontarget/the-impact-of-management-accounting-systems-on-international-markets-theory-and-evidence-using-the-balanced-scorecard-approach/>
-
- 22 < 1% match (Internet from 29-May-2016)
<http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/download/685/668>
-
- 23 < 1% match ()
<http://scholarscompass.vcu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5503>
-
- 24 < 1% match (Internet from 03-Jan-2014)
http://lta.hse.fi/2008/2/lta_2008_02_a1.pdf
-
- 25 < 1% match (publications)
[Jennifer L. Sparr, Sabine Sonnentag. "Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness", European Journal of Work and Organizational Psychology, 2008](#)
-
- 26 < 1% match (publications)
[Journal of Accounting & Organizational Change, Volume 8, Issue 2 \(2012-06-19\)](#)
-
- 27 < 1% match (Internet from 29-Jan-2007)
<http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volumes12-15/Telv12n2GRH.pdf>
-
- 28 < 1% match (Internet from 24-Oct-2012)
<http://jurnal.umk.ac.id/index.php/JAM/article/view/15>
-
- 29 < 1% match (Internet from 11-Oct-2019)
<https://aktiva.nusaputra.ac.id/article/download/18/6/>
-
- 30 < 1% match (publications)
[Intan Tri Nurdianti, Fitrawati Ilyas. "PENGARUH KOLEKTIVISME, KOMITMEN ORGANISASI, DAN PENALARAN MORAL TERHADAP INTENSI MELAKUKAN WHISTLEBLOWING PADA PT. BANK BRI \(Persero\), Tbk. CABANG BENGKULU", Jurnal Akuntansi, 2019](#)
-
- 31 < 1% match (publications)
[Netty Herawaty. "PENGARUH KUALITAS INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DAN KUALITAS MANAJER DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL", Jurnal Sains Sosio Humaniora, 2017](#)

- 32 < 1% match (Internet from 20-May-2009)
http://eprints.um.edu.my/279/1/Use_of_Multiple_Performance_Measures_Among_the_Balanced_Scorecard_Adopters_and_Non.doc
- 33 < 1% match (Internet from 04-Mar-2009)
<http://www.regent.edu/acad/global/cur/ORCD-650-04SP/References-Taking%20the%20Measure%20of%20Work.doc>
- 34 < 1% match ()
<http://www.hud.ac.uk/ourstaff/profile/index.php?staffid=1269>
- 35 < 1% match (Internet from 12-Sep-2019)
<http://repository.unair.ac.id/86489/3/daftar%20pustaka.pdf>
- 36 < 1% match (Internet from 02-Sep-2009)
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/H200722.pdf>
- 37 < 1% match (publications)
[Thomas Van Dyke, Vishal Midha, Hamid Nemati. "The Effect of Consumer Privacy Empowerment on Trust and Privacy Concerns in E-Commerce", *Electronic Markets*, 2007](#)
- 38 < 1% match (publications)
[F. Franceschini, M. Galetto, E. Turina. "Techniques for impact evaluation of performance measurement systems", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2013](#)
- 39 < 1% match (publications)
[Petriana Heski, Danik Tri Purwanti, Anni Fidayati. "Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran, Akuntabilitas Publik, dan Struktur Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial", *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 2017](#)
- 40 < 1% match (publications)
[Ma'zumi Ma'zumi, Taswiyah Taswiyah, Najmudin Najmudin. "PENGARUH RELIGIUSITAS TERHADAP PERILAKU EKONOMI MASYARAKAT PASAR TRADISIONAL", *ALQALAM*, 2017](#)
- 41 < 1% match (publications)
[Meinasari Kurnia Dewi. "Pengukuran Empat Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Stress pada Wanita Menopause", *Jurnal Ilmiah Kebidanan Indonesia*, 2018](#)
- 42 < 1% match (publications)
[Tessa Safitri, Ratni Prima Lita, Abdi Setia Putra. "HUBUNGAN OUTCOME QUALITY, INTERACTION QUALITY, PEER-TO-PEER QUALITY, HOSPITAL BRAND IMAGE, KEPUASAN DAN LOYALITAS PASIEN", *Human Care Journal*, 2020](#)
- 43 < 1% match (Internet from 31-Jan-2016)
http://doras.dcu.ie/17696/1/Kidney_Rachel_PhD_Jan_2013.pdf
- 44 < 1% match (Internet from 05-Nov-2018)
http://reser2017.com/wp-content/uploads/2017/10/RESER%202017_Proceedings.pdf
- 45 < 1% match (publications)
[HEMEDOĞLU, Enis, KOÇAK, Mahmut, ÖZKAN, Aslihan and BERBEROĞLUGİL, Başak Melek. "Psikolojik güçlendirmenin finansal olmayan performans üzerindeki etkileri", *Osmangazi Üniversitesi*, 2012.](#)
- 46 < 1% match (publications)
[Alannah E. Rafferty, Nerina L. Jimmieson. "Team change climate: A group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role stressors, and well-being", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010](#)
- 47 < 1% match (publications)
[Veronica Jolanda, Yovan Budianto. "Interactive Control System dalam Implementasi Strategi Penyelesaian Masalah Perusahaan", *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 2018](#)
- 48 < 1% match (publications)
[Management Research Review, Volume 39, Issue 12 \(2016\)](#)
- 49 < 1% match (publications)
[Rahma Yeni. "Pengukuran Faktor Kepuasan Pasien Bpjs Kesehatan Di Rumah Sakit", *Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 2018](#)

- 50 < 1% match (Internet from 14-May-2014)
http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2010/PPM_EN_2010_03_cont_Waweru.pdf
- 51 < 1% match (Internet from 30-Dec-2019)
<https://docplayer.net/56918680-The-development-and-empirical-evaluation-of-an-affirmative-development-coaching-competency-questionnaire.html>
- 52 < 1% match (publications)
[Wawan Setiawan, Nasron Alfianto, Willyanto Kartiko Kusumo. "Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya Fraud Di Sektor Pemerintaha Pada Dinas Kota Semarang". Jurnal Dinamika Sosial Budaya, 2019](#)
- 53 < 1% match (publications)
[Dennis Campbell, Srikant M. Datar, Susan L. Kulp, V. G. Narayanan. "Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24", Journal of Management Accounting Research, 2015](#)
- 54 < 1% match (Internet from 30-Sep-2013)
<http://libraryofprofessionalcoaching.com/research/an-examination-of-employee-engagement/>
- 55 < 1% match (Internet from 18-Sep-2019)
<http://openaccess.bilgi.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11411/1748/The%20effect%20of%20service%20innovation%20on%20customisAllowed=y&sequence=1>
- 56 < 1% match (publications)
[Maya Fitri Nuraeni. "KONFIRMASI LIMA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN PESERTA PEKERJA BUKAN PENERIMA UPAH \(PBPU\) BPJS KESEHATAN". Jurnal Ilmiah Kesehatan, 2019](#)
- 57 < 1% match (publications)
[Abadi Dwi Saputra. "Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pilot Dan Kecelakaan Pesawat Terbang Dengan Pendekatan Partial Least Square \(PLS\)". Warta Penelitian Perhubungan, 2018](#)
- 58 < 1% match (publications)
[Ghee Soon Lim, Amy Chan. "Individual and situational correlates of motivation for skills upgrading: an empirical study". Human Resource Development International, 2003](#)

paper text:

PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KEJELASAN PERAN, PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KINERJA MANAJERIAL (PENDEKATAN PARTIAL LEAST SQUARE) PENELITIAN TERHADAP MANAJER PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI JAWA TENGAH) SYAIFUL RAHMAN Universitas Tanjungpura Pontianak H. MUHAMMAD NASIR Universitas Diponegoro Semarang Hj. Rr SRI HANDAYANI Universitas Diponegoro Semarang

45 **ABSTRACT This study examines the influence of**

Performance Measurement System to

45 **Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance.**

Continuing research by Hall (2004), as for becoming object from this research is manufacturing business which located in Central Java of Indonesia.

2 **This research represents the empirical test which used random sampling technics in data collection. Data were collected using a survey of**

82 managers production and marketing from manufacturing organizations in Center of Java,

5 **Indonesia. Data analysis uses Structural Equation Model (SEM) with the program**

SmartPLS (Partial Least Square).

2Result of hypothesis Examination indicate that from six hypothesis raised, only two accepted hypothesis. Accepted Hypothesis is hypothesis 1 (there are positive influence between

Performance Measurement System to Managerial Performance) and hypothesis 3 (there are positive influence between Psychological Empowerment to Managerial Performance). While hypothesis 2 (there are no influence between Performance Measurement System to Psychological Empowerment), hypothesis 4 (there are no influence between Performance Measurement System to Role Clarity), hypothesis 5 (there are no influence between Role Clarity to Psychological Empowerment), and hypothesis 6 (there are no influence between Role Clarity to Managerial Performance) are rejected hypothesis. Keywords: Performance Measurement System, Role Clarity, Psychological Empowerment, Managerial Performance, Structural Equation Model (SEM), Partial Least Square (PLS). PENDAHULUAN Pada dasarnya organisasi perusahaan adalah institusi pencipta kekayaan (Wealth-creating institution). Bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipat ganda kekayaan (Wealth-Multiplying Institution) bagi Shareholder perusahaan tersebut. Oleh karena itu manajer perusahaan dihadapkan kepada tantangan untuk meningkatkan Shareholder value kepada organisasi perusahaan. Kemampuan manajer di dalam menciptakan Shareholder value perlu mendapatkan perhatian yang khusus, hal ini terkait dengan kinerja manajer sebagai pengelola perusahaan. Kinerja organisasi perusahaan sebagian besar dipengaruhi kinerja para karyawan, terutama para manajer. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi relevan untuk pengambilan keputusan strategis kepada para manajer. Pada umumnya pengukuran kinerja organisasi perusahaan hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan, hal ini menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan dipercaya bisa digunakan untuk melengkapi figur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton, 1996). Sebagai contoh pengukuran kinerja non keuangan adalah survey kepuasan pelanggan, pengukuran market share, tingkat kehilangan persediaan dan survey kepuasan karyawan. Pentingnya manfaat dari sistem pengukuran kinerja bagi perusahaan menarik perhatian para peneliti. Penelitian sebelumnya memfokuskan pada

6hubungan 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. 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). 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. Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang memiliki tenaga kerja lebih dari 150 orang yang berlokasi di Jawa Tengah yang terdaftar tahun 2006 di Badan Penanaman Modal Provinsi Jawa Tengah. Penelitian oleh Henry (2006) yang dilakukan di negara Kanada mengindikasikan bahwa perusahaan yang memiliki

5tenaga kerja lebih dari 150 orang sudah menggunakan informasi keuangan dan

non keuangan di dalam sistem pengukuran kinerja. RUMUSAN MASALAH Berdasarkan uraian di atas, maka selanjutnya dapat dirumuskan

7dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut : 1. Apakah Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja

Manajerial ? 2. Apakah

10Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

melalui Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis sebagai variabel intervening ? 3. Apakah Kejelasan Peran berpengaruh terhadap Pemberdayaan Psikologis ? TUJUAN PENELITIAN Penelitian tentang pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja

Manajerial memiliki tujuan sebagai berikut : 1. Memberikan bukti empiris bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Manajerial. 2. Memberikan bukti empiris bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis. 3. Memberikan bukti empiris bahwa Kejelasan Peran berpengaruh terhadap Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial. 4. Memberikan bukti empiris bahwa Pemberdayaan Psikologis berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial. 5. Memberikan bukti empiris bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis sebagai variabel intervening. TINJAUAN PUSTAKA Penelitian tentang Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial merupakan salah satu penelitian pada bidang akuntansi manajemen dan akuntansi keperilakuan dengan menggunakan konstruk-konstruk ilmu perilaku yang berasal dari disiplin ilmu psikologi sosial dan perilaku organisasi dalam konteks akuntansi. Teori Kontinjensi Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara Teori Kontinjensi dengan Sistem Pengendalian Manajemen (Management Control System), dalam hal ini adalah sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999). Menurut Otley (1995) Sistem pengendalian

47 **dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi.**

Premis dari Teori Kontinjensi adalah tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Suatu sistem pengendalian akan berbeda-beda di tiap-tiap organisasi yang berdasarkan pada faktor organisatoris dan faktor situasional. Para peneliti dibidang akuntansi menggunakan teori kontinjensi saat mereka menelaah hubungan antara faktor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan pada teori kontinjensi, maka sistem pengukuran kinerja perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor organisatoris dan situasional seperti perilaku individu (kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis) atau disesuaikan agar dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan. Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement Systems) Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi, dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Menurut Kim dan Larry (1998) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment) Pemberdayaan psikologis adalah konstruk kognitif yang mengacu pada motivasi intrinsik tiap individu (Thomas dan Velthouse, 1990). Spreitzer (1995;1996) mendefinisikan konstruk Pemberdayaan psikologis dengan empat kognisi yaitu: 1. Meaning reflect

48 **the degree to which an individual**

believes in and cares about goal purposes. Meaningfulness is

51 **judged in relation to an individual's own ideals or standards**

of need. 2.

13 **Competence refers to self-efficacy specific to work and**

is rooted in

37 **an individual's belief in his or her knowledge and capability to perform task activities with skill and succes. 3. Self determination**

represents

48 **the degree to which an individual**

feels causal responsibility for work-related actions, in the

13 **sense of having choice in initiating and regulating**

action. 4. Impact as the experience of having an influence on

13strategic, administrative, or operating outcomes at work

to make a difference. Kejelasan Peran (Role Clarity) Sawyer (1992) mendefinisikan kejelasan peran dengan dua aspek yaitu: Two aspects of role clarity; Goal Clarity as the extent to which the outcome goals and objectives of the job are clearly stated and well defined and Process Clarity as the extent to which the individual is certain about how to perform his or her job. Kejelasan tujuan (Goal Clarity) mengacu pada tujuan akhir dimana tujuan pekerjaan tersebut dijelaskan dengan teliti dan didefinisikan dengan baik, sedangkan Kejelasan proses (Process Clarity) adalah keyakinan individu terhadap hasil kerjanya (Swayer, 1992). Kejelasan peran merujuk kepada persepsi seorang individu tentang harapan dan perilaku yang berkaitan dengan peranannya (Kahn et al, 1964 dalam Hall, 2004). Kinerja Manajerial (Managerial performance)

31Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer

mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki. Seberapa baik seorang manajer melakukan perannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang merupakan isu utama yang banyak diperdebatkan dalam penelitian akhir-akhir ini. Penelitian ini mendefinisikan kinerja manajerial sebagai kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan

14-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Mahoney et al, 1963

dalam Hall, 2004). Sistem pengukuran kinerja diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini adalah kinerja manajerial.

39Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan

umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Johnny, 1999). Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. Sistem pengukuran kinerja juga menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Penyatuan alat ukur yang meliputi rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarahkan pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik dan tepat (Banker et al, 2002). Dengan cara ini sistem pengukuran kinerja dapat memandu proses pengambilan keputusan dan membantu mengevaluasi keputusan di masa lalu (Malina dan Selto, 2001). Kren (1992) menyatakan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karena informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan efektif dan efisien. Kren (1992) menemukan hubungan positif antara informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Ia menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis

12sebagai berikut: H1 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja

Manajerial. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pemberdayaan Psikologis. Collins (1982) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi seorang individu untuk lebih giat bekerja. Secara khusus informasi kinerja diyakini dapat memotivasi manajer dengan memberikan umpan balik terhadap perilaku kerja mereka (Ilgen et al, 1979 dalam Hall, 2004; Collins, 1982; Luckett dan Eggleton, 1991). Teori umpan balik menyatakan bahwa informasi kinerja dapat meningkatkan motivasi manajer dengan memberikan informasi tentang target kinerja (Ilgen et al, 1979 dalam Hall, 2004). Sistem pengukuran kinerja diharapkan bisa meningkatkan persepsi manajer atas setiap dimensi dalam pemberdayaan psikologis dalam hal ini adalah Meaning, Competence, Self determination dan Impact. Sistem pengukuran kinerja membuat tugas seorang individu lebih berarti (Meaning) karena informasi yang komprehensif tentang sebuah strategi dan kinerja dapat membantu seseorang untuk menyadari kemana organisasi akan melangkah dan bagaimana peranan mereka agar sesuai dengan skope yang lebih luas dari organisasi. Conger dan Kanungo (1998) mencatat bahwa informasi tentang kinerja akan memperkuat persepsi seorang individu dalam memahami suatu tujuan (Self determination). Gist dan Mitchell (1992) menyatakan bahwa persepsi kompetensi (Competence) diperkuat dengan penyediaan informasi yang dapat

meningkatkan pemahaman seorang individu atas sebuah tugas, kompleksitas tugas tersebut dan lingkungan tugas. Informasi kinerja secara fundamental berguna sebagai alat untuk memperkuat kompetensi (Ilgan et al, 1979 dalam Hall, 2004; Lawler, 1992; Spreitzer, 1995). Thomas et al, (1993) menyatakan bahwa manajer yang menggunakan informasi kinerja akan memiliki kontrol yang lebih besar atas permasalahan pada perusahaan. Hal ini memberikan manajer perasaan seolah-olah mereka mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Sistem pengukuran kinerja juga dapat memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Tanpa informasi kinerja yang komprehensif, manajer cenderung tidak memahami sepenuhnya operasional dari sebuah unit kerja atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini menciptakan perasaan tidak mampu memberikan pengaruh pada wilayah pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya memperlihatkan adanya hubungan positif antara informasi kinerja dan pemberdayaan psikologis secara keseluruhan (Spreitzer, 1997; Randolph, 1995). Peneliti Spreitzer (1997) menemukan bukti empiris bahwa akses informasi kinerja berhubungan positif dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian tersebut didukung oleh Randolph (1995) yang menyatakan bahwa penyediaan informasi kinerja yang strategis dapat membantu mengembangkan pemberdayaan pegawainya.

5 Ringkasnya, Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat memberikan pengaruh positif

pada persepsi manajer atas pemberdayaan psikologis yang akan membentuk hipotesis kedua atau H2

12 sebagai berikut : H2 : Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap

Pemberdayaan Psikologis. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Manajerial. Seorang individu yang diberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang diberdayakan (Liden et al, 2000). Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa persepsi pemberdayaan berhubungan langsung dengan cakupan faktor-faktor perilaku, meliputi aktivitas, konsentrasi, langkah inisiatif, fleksibilitas, yang akan meningkatkan kinerja individu. Spreitzer (1995) menjelaskan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki potensi besar dalam memberikan kontribusi atas kinerja manajerial karena proses kerja seorang manajer tidak bisa distrukturisasi secara lengkap dengan aturan dan prosedur. Lebih lanjut menurut Hackman dan Oldham (1980) bahwa motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas kerja individu. Menurut Sherman dan Tymon (1997 dalam Hall, 2004) individu akan bekerja lebih baik jika mereka memiliki motivasi intrinsik. Pemberdayaan psikologis yang tinggi dari individu akan memberikan motivasi yang tinggi sehingga berdampak kepada kinerja pekerjaan yang mereka tangani, selain itu akan timbul perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut. Ada empat elemen pemberdayaan yang meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, pengakuan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja. Penelitian terkini yang menguji hubungan antara pemberdayaan psikologis secara keseluruhan dan kinerja sebuah pekerjaan memperoleh bukti empiris bahwa tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja sebuah pekerjaan (Spreitzer, 1995; Koberg et al, 1999). Hipotesis yang dapat diajukan untuk menguji pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kinerja manajerial adalah sebagai berikut : H3 : Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran. Sistem akuntansi manajemen dapat membentuk perilaku peran normatif dengan memberitahukan kepada individu tentang apa yang mereka harapkan dari kejelasan peran yang mereka rasakan (Collins, 1982). Pendapat ini didukung oleh Ilgan et al, (1979 dalam Hall, 2004) yang menyatakan bahwa informasi kinerja dari Sistem akuntansi manajemen dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, yaitu dengan cara memberikan kejelasan tujuan (Goal Crarity) dan perilaku yang mengacu pada peranan individu di tempat mereka bekerja. Sistem pengukuran kinerja dapat memberikan gambaran tentang preferensi atau kesukaan, nilai dan jenis peluang yang dapat dimanfaatkan oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat diraih dengan memfokuskan secara sistematis pada informasi yang bermanfaat dan mengabaikan informasi yang tidak relevan. Informasi yang tidak relevan adalah informasi yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Setiap alat pengukuran kinerja mampu menjelaskan bentuk prioritas yang berbeda, memungkinkan setiap pegawai untuk memasuki arah dan tujuan strategi dan mewujudkan strategi tersebut kemudian mengkomunikasikan arah dan tujuan bisnis mereka (Simons, 2000). Informasi tentang kinerja adalah kunci awal dari kejelasan peran, Lawler (1992) berargumen bahwa informasi tentang misi suatu organisasi dan kinerja dibutuhkan untuk individu yang mengetahui bagaimana harus bertindak. Bowen dan Lawler (1992) berpendapat bahwa akses menuju informasi tentang organisasi yang memungkinkan seorang individu untuk melihat gambaran yang lebih besar dan mengembangkan kerangka alternatif atas pemahaman peranan mereka dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dalam kaitannya terhadap peningkatan kejelasan peran individu dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan menjelaskan harapan akan peranan tersebut, menjelaskan perilaku yang tepat untuk memenuhi harapan tersebut, dan dapat menjelaskan harapan suatu peranan dengan memberikan informasi strategi dan operasional sebuah perusahaan yang komprehensif (Hall, 2004). Sistem pengukuran kinerja dapat menjelaskan perilaku yang tepat dengan menyediakan informasi kinerja yang komprehensif yang dapat meningkatkan pemahaman seorang manajer akan pemicu suatu kinerja, dampak dari suatu tindakan atas rantai nilai, dan hubungan antara bagian yang berbeda dalam operasional perusahaan. Banker et al, (2004) menjelaskan bahwa integrasi atau penyatuan dari pengukuran rantai nilai dapat membantu seorang individu untuk memahami hubungan lintas fungsional dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja diharapkan

mampu menyediakan informasi-informasi yang dibutuhkan manajer, meningkatkan pemahaman manajer akan peranan kerja mereka dan meningkatkan kejelasan peran manajer. Hal ini dapat membentuk hipotesis ke empat atau H4

12 sebagai berikut: H4 : **Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap**

Kejelasan Peran. Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Pemberdayaan Psikologis Kejelasan peran dianggap sebagai titik awal dari pemberdayaan psikologis dari individu. Individu yang tidak memiliki tanggung jawab yang jelas dan tidak tahu bagaimana untuk mencapai hal tersebut, maka mereka cenderung tidak mempercayai bahwa mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan dan kemampuan untuk mengerjakan sebuah tugas dengan layak atau merasa kurang diberdayakan (Hall, 2004). Spreitzer (1996) menyatakan bahwa untuk menciptakan tujuan yang jelas, maka tugas dan lini tanggung jawab harus dapat meningkatkan pemberdayaan psikologis dalam lingkungan kerja mereka. Hasil penelitian dari Conger dan Kanugo, 1988 membuktikan bahwa batasan yang jelas dari tanggung jawab dan wewenang berhubungan positif dengan persepsi kepercayaan diri dari individu. Persyaratan tugas yang jelas dan rendahnya ketidakpastian juga berkaitan erat dengan perasaan individu terhadap kompetensi diri (Gist dan Mitchell, 1992). Keterampilan dan kompetensi individu akan bermanfaat jika individu memiliki kejelasan tujuan kerja dan memahami proses yang ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut. Kejelasan peran juga akan menciptakan perasaan mampu mengambil keputusan sendiri dan mengambil tindakan untuk melakukan tugas tersebut sehingga seorang individu akan leluasa menentukan diri di wilayah kerja mereka (Spreitzer et al, 1997). Rendahnya kejelasan peran berkaitan dengan individu yang merasa kurang diberdayakan akan mengurangi persepsi pengaruh (Impact) dalam lingkungan kerja mereka (Spreitzer et al, 1997). Sebaliknya, individu yang memahami peranan kerja mereka cenderung untuk mengambil tindakan dan keputusan yang dapat mempengaruhi hasil akhir dalam lingkungan kerja mereka (Sawyer, 1992). Penelitian terdahulu memperoleh bukti bahwa tingkat ambiguitas atau ketidakjelasan peran yang tinggi berhubungan dengan tingkat pemberdayaan psikologis yang rendah (Linden et al, 2000). Hal ini membentuk hipotesis kelima atau H5 adalah sebagai berikut: H5 : Kejelasan Peran Berpengaruh Positif terhadap Pemberdayaan Psikologis. Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial Teori motivasional dan teori kognitif menjelaskan bahwa kejelasan peran akan meningkatkan kinerja manajerial. Dari perspektif kognitif, maka seorang individu memerlukan informasi yang cukup untuk melakukan pekerjaannya dengan efektif. Kurangnya informasi berkaitan dengan tujuan pekerjaan dan perilaku kerja dapat mengakibatkan usaha yang tidak efisien, pengarahan tugas yang salah atau tidak efisien, sehingga akan mengurangi kinerja suatu pekerjaan (Jackson dan Schuler, 1985; Tubre dan Collins, 2000). Dari sudut perspektif motivasional, seorang individu memerlukan dorongan cukup untuk mengerjakan sebuah tugas secara efektif. Kejelasan peran dapat memperkuat harapan dari usaha suatu kinerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja akan suatu pekerjaan (Jackson dan Schuler, 1985; Tubre dan Collins, 2000). Penelitian empiris mengindikasikan bahwa ambiguitas atau ketidakjelasan peran akan menurunkan kinerja suatu pekerjaan (Jackson dan Schuler, 1985; Abramis, 1994; Tubre dan Collins, 2000). Dalam hal ini hipotesis yang ke enam diajukan sebagai berikut: H6 : Kejelasan Peran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial Gambar di bawah ini menunjukkan kerangka pemikiran teoritis sebagai panduan sekaligus alur berfikir tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. GAMBAR 1 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS PE +H2 +H PMS +H MP +H4 +H +H RC METODE PENELITIAN Desain 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.

52 **Populasi dan Sampel** Penelitian. **Populasi di dalam penelitian ini adalah** manajer **yang bekerja di**

perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Unit analisis yang digunakan adalah manajer dan sampel di dalam penelitian ini adalah manajer pemasaran dan manajer produksi. Argumentasi pemilihan sampel tersebut adalah bahwa dengan pertimbangan manajer produksi dan pemasaran memiliki akses yang besar terhadap sistem pengukuran kinerja pada organisasi perusahaan mereka. Sedangkan Argumentasi pemilihan lokasi penelitian adalah bahwa populasi manajer perusahaan manufaktur di Jawa Tengah sudah mencerminkan populasi manajer perusahaan manufaktur di Indonesia, sehingga dianggap mampu mengeneralisasi permasalahan dalam penelitian ini. Teknik atau pola pengambilan sampel pada penelitian adalah dengan menggunakan metode Convenience Sampling. Ukuran sampel dalam penelitian ini sebesar 200 dalam skala kecukupan Comfrey dan Lee (1992) termasuk katagori Fairly. Untuk memperoleh sampel sebesar 200, maka diasumsikan bahwa tingkat respon rate responden di dalam penelitian ini adalah sebesar 30 %. Dengan tingkat respon rate tersebut, maka kuesioner yang akan dikirim sebanyak 700 eksampler dan menggunakan metode Mail Survey dan Contact Person di dalam pengumpulan data. Variabel Penelitian, Definisi Variabel Operasional dan Instrumen Penelitian. Variabel 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. Intrumen sistem pengukuran kinerja terdiri dari sembilan item pertanyaan dengan skala Likert tujuh

7 poin berkisar dari nilai satu (sangat tidak setuju) hingga nilai tujuh (sangat setuju).

Variabel 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). 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. Variabel 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

7 dengan menggunakan skala likert tujuh dari nilai

satu jika

7 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

14 supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi (Mahoney et al 1963

dalam Hall 2004). 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 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. Analisis Data

41 Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS.

4 PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (variance). Menurut Ghozali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis covariance menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull (Wold, 1985 dalam Ghozali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori,

57 PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten.

PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN Gambaran Umum Responden Responden penelitian adalah manajer yang meliputi manajer pemasaran dan manajer produksi.

5 Pengiriman 700 kuesioner melalui pos dilakukan tanggal 23 agustus

2006 untuk manajer perusahaan manufaktur yang berlokasi di kabupaten dan kota di provinsi Jawa Tengah. Ringkasan jumlah pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1 TABEL 1 RINCIAN PENGEMBALIAN KUESIONER Keterangan Jumlah Total Pengiriman melalui pos Penyampaian langsung Total kuesioner yang dikirim Kuesioner yang kembali dan tidak sampai Total kuesioner yang sampai 650 50 700 -40 660 Kuesioner yang sampai sebelum tanggal cutoff - melalui pos 38

- diambil langsung 14 Total kuesioner yang dikembali sebelum tanggal cutoff 52 Kuesioner yang kembali sesudah tanggal cutoff - melalui pos 30 - diambil langsung 12 Total kuesioner yang kembali 42 - melalui pos 68 - diambil langsung 26 Total kuesioner yang kembali 94 Kuesioner yang tidak digunakan (bukan responden yang dimaksud) 12 Total kuesioner yang digunakan 82 Tingkat pengembalian (response rate) $(94/700 \times 100\%)$ 13,43% Tingkat pengembalian yang digunakan (usable response rate) 11,71% $(82/700 \times 100\%)$ Sumber : Data primer diolah 2006 Profil responden penelitian akan disajikan pada tabel 4.2, meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, kedudukan manajer dalam perusahaan. TABEL 2 PROFIL RESPONDEN Keterangan Jumlah (Orang) Persentase (%) Gender Wanita Pria Usia 20 – 30 tahun 30,1 – 40 tahun > 40 tahun Pendidikan SMU D3 S1 S2 Kedudukan Manajer Produksi Manajer Pemasaran Lama bekerja 13 69 14 29 39 5 21 45 11 46 36 < 2 tahun 5 2 – 5 tahun 16 5,1 - 10 tahun 37 > 10 tahun 24 15,9% 84,1%. 17,1 % 35,4% 47,6% 6,1% 25,6% 54,9% 13,4% 56,1% 43,9% 6,1% 19,5% 45,1% 29,3% Sumber : Data primer diolah 2006 Uji Non-Response Bias (T-Test) Hasil pengujian lengkap non response bias dapat dilihat pada lampiran 4. Rekapitulasi hasil uji non response bias berdasarkan tanggal cutoff dapat dilihat pada tabel 4.5. TABEL 3 PENGUJIAN NON RESPONSE BIAS BERDASARKAN TANGGAL CUTOFF Sebelum Cutoff Sesudah Cutoff (n = 44) (n = 38) Variabel Rata- rata SD Rata- rata SD

55 Levene's-test for equality of variances F P-value

PMS 53,45 4,557 52,71 RC 54,36 4,199 55,74 PE 51,95 4,297 52,13 MP 53,16 5,996 50,74 4,392 0,496 4,458 0,082 3,535 1,470 6,721 0,141 0,483 0,776 0,229 0,708 Sumber : Data primer diolah 2006 Pengujian non respon bias juga dilakukan untuk jawaban responden yang diterima melalui pos dan yang diantar langsung. Hasil pengujian lengkap dapat dilihat pada lampiran 4, dan ringkasan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 4.6 TABEL 4 PENGUJIAN NON RESPONSE BIAS BERDASARKAN CARA PENGIRIMAN Jasa pos Antar-ambil Levene's-test for equality (n = 62) langsung (n = 20) of variances Rata- Variabel rata SD Rata-rata SD F P-value PMS 54,02 3,886 50,30 5,069 2,747 0,101 RC 55,10 4,605 54,70 3,526 1,037 0,312 PE 51,69 4,119 53,10 3,177 0,872 0,353 MP 51,53 6,704 53,60 5,286 0,351 0,555 Sumber : Data primer diolah 2006 Pengujian Hipotesis Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik.

40 Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,96$, dimana apabila nilai t

berada pada rentang nilai -1,96 dan

421,96 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0).

Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada result for inner weight tabel 4.20. TABEL 5 RESULT FOR INNER WEIGHTS Original Variabel Sample Standard Deviation T-Statistic Hipotesis Estimate PMS -> MP 0,185 0,081 2,282 H_1 PMS -> PE 0,296 0,171 1,730 H_2 PE -> MP 0,639 0,083 7,734 H_3 PMS -> RC 0,253 0,136 1,861 H_4 RC -> PE 0,246 0,146 1,681 H_5 RC -> MP 0,137 0,107 1,277 H_6 Diterima Ditolak Diterima Ditolak Ditolak Ditolak Sumber : Output SmartPLS 2006 Hipotesis 1 Hipotesis pertama (H_1) menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS) terhadap Kinerja Manajerial (Manajerial Performance-MP)

49 menunjukkan ada pengaruh positif 0,185, dengan nilai T-Statistic sebesar 2,282 dan signifikan pada

10,05. Nilai T-Statistic tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$, dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima. Hipotesis 2 Hipotesis kedua menyatakan bahwa

Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS) berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan Psikologis. Hasil perhitungan terhadap koefisien parameter antara Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS) terhadap Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment-PE)

56 menunjukkan ada pengaruh positif (0,296), dengan nilai t-statistik sebesar

1,730 tetapi tidak signifikan pada

10,05. Nilai t- statistik tersebut berada jauh di atas nilai kritis $\pm 1,96$ dengan

tingkat signifikansi berada di atas nilai signifikan 0,05,

1 dengan demikian hipotesis kedua (H2) tidak dapat diterima. Hipotesis

3 Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment-PE) berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Manajerial Performance-MP). Hasil pengolahan data menunjukkan pengaruh Pemberdayaan Psikologis sebesar 0,639, nilai t-statistik sebesar 7,734 dan signifikan pada 0,05.

1 Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima. Hipotesis 4 Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap

Kejelasan Peran (Role Clarity-RC). Hasil pengolahan data ditunjukkan pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran sebesar 0,253 dan nilai t-statistik sebesar 1,861. Dengan demikian hipotesis keempat tidak dapat diterima karena t-statistik < t-hitung. Hipotesis 5 Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa Kejelasan Peran berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan psikologis. Hasil pengolahan data ditunjukkan pengaruh Kejelasan Peran terhadap Pemberdayaan psikologis sebesar 0,246 dan nilai t-statistik sebesar 1,681. Dengan demikian penelitian ini menerima hipotesis nol (H0) dan menolak hipotesis alternatif (H5). Hipotesis 6 Hipotesis keenam (H6) menyatakan bahwa Kejelasan Peran berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil pengolahan data memperlihatkan pengaruh Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial sebesar 0,137 dan nilai t-statistik sebesar 1,277. Dengan demikian penelitian tidak dapat menolak hipotesis nol (H0). Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial. Penerimaan hipotesis 1 (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, 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. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pemberdayaan Psikologis. Penolakan terhadap hipotesis dua (H2) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan Pemberdayaan Psikologis dari individu. Hal ini mungkin disebabkan oleh sistem pengukuran kinerja yang dimiliki perusahaan belum mampu memberikan informasi yang komprehensif bagi manajer di dalam menyelesaikan tugas manajerial. 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. Pengaruh Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja Manajerial. Hipotesis yang ke tiga (H3) yang menyatakan bahwa Pemberdayaan Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial didukung oleh penelitian ini. Hal ini sejalan dengan pendapat Liden et al (2000) bahwa seorang individu yang diberdayakan seharusnya bekerja dengan lebih baik dibandingkan individu yang kurang diberdayakan. Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa Pemberdayaan Psikologis berhubungan langsung dengan cakupan faktor-faktor perilaku, meliputi aktivitas, konsentrasi, langkah inisiatif, fleksibilitas, yang akan meningkatkan kinerja individu. Penelitian ini mendukung penelitian terkini yang menguji hubungan antara Pemberdayaan Psikologis secara keseluruhan dan kinerja sebuah pekerjaan memperoleh bukti empiris bahwa tingkat Pemberdayaan Psikologis yang lebih tinggi akan meningkatkan kinerja sebuah pekerjaan (Spreitzer, 1995; Koberg et al 1999). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran. Penolakan terhadap hipotesis empat (H4) mengindikasikan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja tidak cukup memberikan bukti dapat meningkatkan Kejelasan Peran dari individu. Hal ini mungkin disebabkan alat-alat pengukuran kinerja yang digunakan selama ini belum komprehensif atau mencakup kinerja keuangan dan non keuangan sehingga manajer kurang memahami peran mereka dip perusahaan tempat mereka bekerja. Banker et al (2004) menjelaskan bahwa integrasi atau penyatuan dari pengukuran rantai nilai kinerja dapat membantu seorang individu untuk memahami hubungan lintas fungsional dalam perusahaan. Dengan penyatuan pengukuran kinerja diharapkan Sistem Pengukuran Kinerja mampu menyediakan informasi-informasi yang dibutuhkan manajer, meningkatkan pemahaman manajer akan peranan kerja mereka dan meningkatkan Kejelasan Peran manajer. Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap Pemberdayaan Psikologis Penolakan terhadap hipotesis lima (H5) 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 mereka. Pengaruh Kejelasan Peran Terhadap Kinerja Manajerial Penolakan terhadap hipotesis enam (H6) 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. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial melalui Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Intervening. Pada penelitian ini dikembangkan model yang menghubungkan (1) pengaruh tidak langsung konstruk Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS) melalui variabel perantara Kejelasan Peran (Role Clarity-RC) dan Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment-PE) terhadap konstruk Kinerja Manajerial (Managerial Performance-MP). Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS) terhadap Kinerja Manajerial (Managerial Performance-MP), dapat ditentukan dari penjumlahan pengaruh tidak langsung melalui variabel perantara Kejelasan Peran (Role Clarity-RC) dan Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment-PE). Pengaruh tidak langsung dihitung dengan penjumlahan pengaruh langsung Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (PMS-->MP) dengan hasil pengalian koefisien Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran (PMS-->RC), hasil pengalian koefisien Kejelasan Peran terhadap Pemberdayaan Psikologis (RC-->PE) dan hasil pengalian koefisien Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Manajerial (PE-->MP). Koefisien regresi Pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar Full Model SmartPLS yang terdapat pada lampiran artikel ini. Besarnya pengaruh langsung (PMS-->MP) adalah 0,185, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dihitung dengan hasil perkalian koefisien regresi (PMS-->RC = 0,253) terhadap koefisien regresi (RC-->PE = 0,246) kemudian dikalikan lagi dengan koefisien regresi (PE-->MP = 0,639). Adapun total perhitungan pengaruh tidak langsung konstruk Sistem pengukuran kinerja terhadap Kinerja Manajerial melalui konstruk Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis adalah sebagai berikut. Pengaruh Langsung 0,185 Pengaruh tidak Langsung (0,253 X 0,246 X 0,639)..... 0,04 Total Pengaruh (0,185 + 0,04) 0,225 Berdasarkan perhitungan diatas maka terbukti bahwa konstruk Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis memediasi hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung, dimana pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Hall (2004) yang menemukan bukti bahwa sistem pengukuran kinerja berhubungan secara tak langsung dengan kinerja manajerial melalui kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis manajerial. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN Kesimpulan Penelitian ini berisikan suatu model yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial. Dari pengujian SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan SmartPLS, disimpulkan bahwa : 1. Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh

10 **positif dan signifikan terhadap Kinerja** Manjerial. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian

Hall (2004). 2. Sistem Pengukuran Kinerja

8 **berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap** Pemberdayaan Psikologis. Hasil ini tidak konsisten dengan

hasil penelitian Hall (2004). 3. Pemberdayaan Psikologis berpengaruh

10 **positif dan signifikan terhadap Kinerja** Manjerial. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian

Hall (2004). 4. Sistem Pengukuran Kinerja

8 **berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap** Kejelasan Peran. Hasil ini tidak konsisten dengan

hasil penelitian Hall (2004). 5. Kejelasan Peran

8 **berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap** Pemberdayaan Psikologis. Hasil ini tidak konsisten dengan

hasil penelitian Hall (2004). 6. Kejelasan Peran

8 **berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja** Manjerial. Hasil ini tidak konsisten dengan

hasil penelitian Hall (2004). 7. Hasil uji pengaruh tak langsung terbukti Pengaruh

10 **Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial**

di mediasi oleh Kejelasan Peran dan Pemberdayaan Psikologis. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian Hall (2004). Keterbatasan Penelitian

6Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan baik, namun beberapa keterbatasan tidak bisa dihindari. Seperti penelitian-penelitian empiris lainnya perlu kehati-hatian dalam mengeneralisasikan hasil penelitian. Beberapa keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian antara lain : (1) Jumlah sampel yang

digunakan dalam penelitian ini belum memenuhi kriteria yang memadai dengan demikian hasil ini belum dapat digeneralisasi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengembalian kuesioner dari responden yang kecil yaitu sebesar 11,71% (usable response rate); (2) Keandalan validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan dalam penelitian ini nampak belum teruji dengan baik, terutama bila dikaitkan dengan instrumen Sistem Pengukuran Kinerja (Performance Measurement System-PMS), Kejelasan Peran (Role Clarity-RC) dan Pemberdayaan Psikologis (Psychological Empowerment-PE). Banyak indikator- indikator dari variabel tersebut yang dieliminasi dari model, ini mungkin disebabkan karena faktor penerjemahan yang kurang baik terutama setting bahasa kuesioner; (3) Penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi dari score jawaban responden, sehingga akan bermasalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Secara umum kelemahan metode mail survey terletak pada internal validity dari instrumen penelitian; (4) Peneliti menggunakan alat statistik (SmartPLS) yang belum banyak digunakan di Indonesia, sehingga peneliti mengalami kesulitan dalam hal referensi dan acuan penelitian. Saran-saran 1. Melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak perusahaan dengan tujuan memperbanyak jumlah responden dan melakukan

30pilot study untuk menjamin bahwa item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden 2. Penelitian

selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitian, tidak terbatas pada perusahaan manufaktur tetapi juga pada industri lain seperti Bank, Perusahaan jasa telekomunikasi dan penerbangan sehingga permasalahan dapat di generalisasi. 3. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (Structural Equation Modelling) seperti AMOS dan LISREL. 4. Perlu

29dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti. Daftar Pustaka

54Abramis, D.J. (1994). "Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: meta analyses and review." **Psychological Reports 75: pp. 1411-1433.**

53Banker, R.D., H. Chang and M. Pizzini (2002). "The balanced scorecard: judgmental effects of performance measures linked to strategy." **British Accounting Review 79:**

pp. 1-23.

36Bonner, 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.**

34Bowen, 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.**

28Chenhall, 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.**

Collins, F. (1982). "Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective." *Accounting, Organizations and Society* 7(2): pp. 107

23-12. **Comfrey, A.L. and Lee, H.B. (1992). A First Course in Factor Analysis. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.**

New Jersey

19**Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988).**"The empowerment process: integrating theory and practice."**Academy of Management Review** 13(3): pp. 471-482. Gist, **M.E. and**

58**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 Partial Least Square". Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

33**Hackman, J.R. and Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. Reading, Addison-Wesley Publishing Company. Hall, M.**

2**(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.**

38**Henry, J.F (2006).**" Organization **culture and performance measurement system**". **Accounting, Organizations and Society** 31: pp. 77-103.

21**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.

17**Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1985).**"A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings."**Organizational Behavior and Human Decision Processes** 36: pp. 16-78. Kanter, **R.M.**

(1989). "The new managerial work." *Harvard Business Review* 66: pp. 85-92.

15**Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Translating strategy into action: the balanced scorecard. Boston, Harvard Business School Press. Kim, L and**

Larry,

26**N (1998).**"**Performance effect of complementarities between manufacturing practice and management accounting system**". **Journal of management accounting research. Volume 10: pp. 325-**

346

25**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.

50 **Kren, L. (1992).** "Budgetary participation and managerial performance: the impact of information and environmental volatility." **The Accounting Review 67(3): pp. 511-526.**

27 **Lawler, E.E. (1992).** **The ultimate advantage: creating the high involvement organization. San Francisco, Jossey-Bass. Liden, R.**

43 **C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. (2000).** **"An examination of the mediating**

role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes." *Journal of Applied Psychology* 85(3):pp. 407-416.

24 **Luckett, P.F. and Eggleton, I.R.C. (1991).** "Feedback and management accounting: a review of research into behavioural consequences." **Accounting, Organizations and Society 16(4): pp. 371-394.**

32 **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.**

9 **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,

35 **1999, Market Competition, Management Accounting Systems and Business Unit Performance, Management Accounting Research. Vol.10.**

137-158

22 **Mulyadi. and Johny. 1999,** "Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan". Edisi I, **Aditya Media,**

Yogyakarta. Hal. 214

16 **Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995).** "Performance measurement system design: a literature review and research agenda." **International Journal of Operations and Production Management 15(4): pp. 80-116.**

Otley, D (1995). "Management control, organization design and accounting information system". UK: Prentice Hall Randolph, W.A. (1995). "Navigating the journey to empowerment." *Organizational Dynamics* 23(4): pp. 19-32.

44 **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** Simons, **R.**

(2000). "Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases". Upper Sadle River, Prentice Hall

11 **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. (1996).** "Social structural characteristics of psychological empowerment." **Academy of Management Journal 39(2): pp. 483-504.** **Spreitzer, G. M.,**

3 **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.

46 **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.

20 **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.**

3 **Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990).** "Cognitive elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation." **Academy of Management Review 15(4): pp. 666-681.**

LAMPIRAN FULL MODEL STRUCTURAL EQUATION ANALYSIS Sumber : Output SmartPLS 2006 OUTER MODEL Outer loadings (measurement model) PMS MP RC PE MP1 0.625 MP2 0.697 MP3 0.740 MP4 0.789 MP5 0.667 MP6 0.714 MP7 0.771 MP8 0.817 MP9 0.719 PE1 0.796 PE4 0.550 PE8 0.797 PMS5 0.594 PMS6 0.827 PMS7 0.811 PMS8 0.765 PMS9 0.786 RC4 0.529 RC6 0.668 RC7 0.813 RC8 0.741 RC9 0.716 Correlations of the latent variables [CSV-Version] PMS MP RC PE PMS 1.000 MP 0.449 1.000 RC 0.253 0.389 1.000 PE 0.358 0.750 0.321 1.000 Table of contents Composite Reliability [CSV-Version] Composite Reliability PMS 0.872 MP 0.910 RC 0.825 PE 0.763 Table of contents Average variance extracted (AVE) [CSV-Version] Average variance extracted (AVE) PMS 0.579 MP 0.531 RC 0.490 PE 0.524 OUTER MODEL R-square [CSV-Version] R-square PMS MP 0.616 RC 0.064 PE 0.185

18 **results for inner weights [CSV-Version] original sample estimate mean of subsamples Standard deviation T-Statistic PMS -> MP 0. 185 0. 206 0. 081 2.**

282 RC -> MP 0.137 0.161 0.107 1.277 PE -> MP 0.639 0.626 0.083 7.734 PMS -> RC 0.253 0.320 0.136 1.861 PMS -> PE 0.296 0.316 0.171 1.730 RC -> PE 0.246 0.267 0.146 1.681 AMKP-01 1 AMKP-01 2 AMKP-01 3 AMKP-01 4 AMKP-01 5 AMKP-01 6 AMKP-01 7 AMKP-01 8 AMKP-01 9 AMKP-01 10 AMKP-01 11 AMKP-01 12 AMKP-01 13 AMKP-01 14 AMKP-01 15 AMKP-01 16 AMKP-01 17 AMKP-01 18 AMKP-01 19 AMKP-01 20 AMKP-01 21 AMKP-01 22 AMKP-01 23 AMKP-01 24 AMKP-01 25 AMKP-01 26 AMKP-01 27 AMKP-01 28 AMKP-01 29 AMKP-01 30 AMKP-01 31 AMKP-01 32 AMKP-01 33 AMKP-01 34 AMKP-01 35