

Abstraksi

Sistem pengukuran kinerja memegang peranan kunci untuk membantu manajer dalam perencanaan dan pengendalian organisasi, menterjemahkan strategi organisasi ke dalam perilaku dan peningkatan kinerja manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajerial yang diuji melalui tiga variabel intermediasi yaitu kejelasan peran, pemberdayaan psikologis, dan tekanan pekerjaan. Model penelitian dibangun dalam perspektif *goal setting theory*.

Data penelitian diperoleh melalui metode survei kepada 156 manajer fungsional pada perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Analisis data penelitian dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) yaitu dengan SPSS 16 dan AMOS 18.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berhubungan positif dan signifikan dengan kejelasan peran, pemberdayaan psikologis, dan tekanan pekerjaan. Temuan lanjutan menunjukkan bahwa kejelasan peran berhubungan negatif namun tidak signifikan dengan tekanan pekerjaan, namun sebaliknya pemberdayaan psikologis berhubungan negatif dan signifikan dengan tekanan pekerjaan. Selanjutnya, hasil pengujian statistik mengkonfirmasi kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis berhubungan positif dan secara signifikan terhadap kinerja manajerial, dan pada sisi yang lain tekanan pekerjaan berhubungan negatif namun tidak signifikan.

Hasil pengujian peran variabel-variabel mediasi menunjukkan bahwa kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajerial, dan pada sisi yang lain tekanan pekerjaan berhubungan negatif namun tidak signifikan. Selanjutnya, pemberdayaan psikologis secara signifikan berperan memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif dan kejelasan peran terhadap tekanan pekerjaan.

Kata-kata kunci: sistem pengukuran kinerja komprehensif, kejelasan peran, pemberdayaan psikologis, tekanan pekerjaan, dan kinerja manajerial.

Abstract

Performance measurement system has an important role to assist managers in planning and controlling the organization, translates into the behavior of organizational strategy and achieving better outcomes. This study aims to investigate the effect of comprehensive performance measurement system on managerial performance that is tested through three intermediary variables namely role clarity, psychological empowerment, and job-related tension. Research model developed in the perspective of goal setting theory.

Data was collected from a survey of 156 functional managers of manufacturing companies listed on the Indonesian Stock Exchange. Data analysis was conducted using structural equation models and supported by AMOS 18 and SPSS 16.

The result of Statistical test indicates that comprehensive performance measurement systems positively and significantly associated with role clarity, psychological empowerment, and job-related tension. The further findings indicate that role clarity negatively but not significantly associated with job-related tension, psychological empowerment negatively and significantly associated with job-related tension. Furthermore, the result statistical test confirms that role clarity and psychological empowerment are positively related and significant impact on managerial performance, and on the other hand job-related tension is negatively and not significant related to managerial performance.

Test results of the role of mediating variables showed that role clarity and psychological empowerment were significantly mediate the effect of comprehensive performance measurement systems to managerial performance. However, on the other side job-related tension has a negative but insignificant relationship to managerial performance. Furthermore, psychological empowerment is significantly to mediate the effect of comprehensive performance measurement systems and role clarity to job-related tension.

Key words: comprehensive performance measurement systems, role clarity, psychological empowerment, job-related tension, and managerial performance.

INTISARI

Sistem pengukuran kinerja memiliki peranan penting untuk membantu manajer dalam perencanaan dan pengendalian organisasi, menterjemahkan strategi organisasi ke dalam perilaku dan pencapaian hasil akhir yang lebih baik (Van der Stede, dkk., 2006). Paradigma yang dibangun dalam sistem pengukuran kinerja telah mengalami perkembangan dari sistem pengukuran kinerja yang berfokus hanya pada kinerja keuangan ke sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yaitu mempertimbangkan baik dimensi keuangan maupun non keuangan, pengintegrasian strategi dan rantai nilai (*value chain*).

Keunggulan utama pendekatan pengukuran kinerja komprehensif seperti yang dijelaskan di atas adalah 'kelengkapannya' (*comprehensiveness*), dalam mengukur kinerja (Neely, dkk., 2007). Argumentasi ini didukung oleh temuan Hall (2008) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat meningkatkan kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis dan selanjutnya mampu meningkatkan kinerja manajerial. Namun demikian, walaupun banyak peneliti yang mengklaim keunggulan penggunaan sistem ini peneliti lain mengungkapkan bahwa pencapaian tujuan kinerja multidimensional berpotensi membawa efek yang tidak diinginkan seperti penilaian yang bias terhadap manajer ketika membandingkan kinerja di seluruh unit bisnis yang berbeda (Lipe dan Salterio, 2000), menimbulkan konflik terhadap prioritas tujuan (Cheng, dkk., 2007). Konsekuensi lain juga akan muncul yaitu mempersulit seorang manajer dalam pengambilan keputusan terutama prioritas tugas yang harus dilaksanakan dalam pencapaian tujuan (Emsley, 2003).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja memfokuskan pada hubungan antara sistem pengukuran kinerja yang komprehensif terhadap kinerja organisasional baik yang dipersepsikan maupun yang aktual (Hoque dan James, 2000; Ittner, dkk., 2003; Said, HassabElbany dan Wier, 2003; Chenhall, 2005; Davis dan Albright, 2004) dan pada penggunaan sistem pengukuran multidimensi terhadap pertimbangan evaluasi kinerja (Schiff dan Hoffman, 1996; Lipe dan Salterio, 2000; Banker, dkk., 2004).

Penelitian yang telah dilakukan adalah menguji hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kinerja organisasional dengan asumsi bahwa sistem pengendalian tersebut mempengaruhi perilaku individual dalam organisasi, dan selanjutnya memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan

organisasional. Namun demikian, Chenhall (2003) menyatakan bahwa asumsi ini kurang tepat dan tidak ada alasan yang kuat untuk membenarkannya. Sama halnya dengan Covaleski, dkk., (2003) yang mengargumentasikan bahwa studi-studi pada analisis tingkat organisasional menyisakan beberapa keterbatasan karena hanya didasarkan pada asumsi belaka, tanpa suatu investigasi secara detail tentang perilaku individu.

Teori organisasi secara umum juga telah mengakui bahwa kesuksesan jangka panjang dari suatu organisasi sangat tergantung pada tindakan dan perilaku manusia yang berkecimpung atau terlibat di dalamnya (Otley, 1999; de Haas dan Kleingeld 1999). Pernyataan di atas ditegaskan kembali oleh (Chenhall dan Langfield-Smith, 2007) yang menyatakan hal penting yang perlu ditekankan bahwa efektivitas penerapan sistem pengukuran kinerja adalah bagaimana sistem pengukuran tersebut dapat mempengaruhi perilaku individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan argumentasi di atas, maka masalah utama penelitian ini adalah mengidentifikasi potensi konsekuensi berperilaku manajerial atas penerapan sistem pengukuran secara komprehensif dalam hal ini terkait dengan tekanan terhadap pekerjaan (*job-related tension*), yang diuji baik secara langsung maupun melalui variabel kejelasan peran (*role clarity*) dan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*), dan bagaimana dampak lanjutannya terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya dalam rangka membangun model dan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana diajukan di atas, penelitian ini dibangun dalam kerangka *goal setting theory* (Locke dan Latham, 1990; 2002). Argumentasi yang mendasarinya adalah bahwa premis mayor yang mendorong pengembangan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif adalah bahwa pengukuran-pengukuran tersebut dapat membantu pencapaian kinerja manajerial yang lebih baik (Epstein dan Manzoni, 1998; Atkinson dan Epstein, 2000). *Goal setting theory* mengembangkan suatu model yang menjelaskan bahwa seseorang mendambakan memiliki tujuan, pemilihan tujuan, dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. *Goal setting theory* (Locke dan Latham, 1990; 2002) mengpreposisi bahwa tujuan-tujuan yang secara sadar dipilih seseorang mempengaruhi motivasinya melalui satu dari dalam empat mekanisme berikut yaitu: tujuan membangunkan usaha mencapai tujuan, tujuan mengarahkan perhatian dan usaha ke arah tujuan, tujuan meningkatkan ketekunan untuk berusaha, dan tujuan

mempengaruhi tindakan secara tidak langsung dengan mendorong ke arah pemicu, penemuan, dan/atau penggunaan pengetahuan terkait dengan tugas (*task-relevant knowledge*) dan strategi (Locke dan Latham, 1990; 2002; Mitchell dan Daniels, 2003; Birnberg, dkk., 2006).

Tahapan lanjutan dalam proses penelitian ini adalah pengambilan data. Metode yang digunakan yaitu melalui survei dalam bentuk kuesioner dengan pertanyaan dan pernyataan terstruktur kepada manajer fungsional perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Alasan pemilihan satu kelompok industri yaitu pada industri manufaktur sebagai populasi dimaksudkan untuk menghindari bias yang disebabkan oleh efek industri (*industrial effect*), dan perusahaan sektor manufaktur memiliki jumlah perusahaan yang paling besar dibandingkan sektor lainnya yaitu 149 perusahaan yang dikelompokkan dalam 19 jenis sub sektor (*Institute of Economics and Financial Research*, 2009). Selanjutnya, Lau dan Solihin (2005) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek cenderung menggunakan sistem pengukuran kinerja secara komprehensif. Data penelitian adalah data primer yaitu jawaban dan pilihan responden atas pertanyaan maupun pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian. *Pre-test* terhadap kuesioner penelitian dilakukan untuk memastikan validitas pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Data dikumpulkan selama kurang lebih empat bulan yaitu sejak akhir September 2010 sampai dengan pertengahan Januari 2011. Unit analisis adalah individual yaitu manajer menengah dalam hal ini manajer fungsional antara lain manajer keuangan dan akuntansi, manajer produksi, manajer sistem informasi dan akuntansi, manajer pemasaran, sumber daya manusia, dan manajer-manajer cabang atau disesuaikan dengan fungsi dan struktur masing-masing perusahaan. Pemilihan responden pada tingkat manajerial fungsional didasarkan atas pertimbangan bahwa informasi yang tersedia pada sistem pengukuran kinerja secara komprehensif diharapkan berguna pada tingkat manajerial ini karena menjadi syarat informasi bagi mereka dalam menjalankan tanggungjawab dan wilayah pengendalian tugasnya.

Koordinasi dilakukan dengan masing-masing sekretaris perusahaan (*corporate secretary*) dalam rangka mempermudah distribusi dan pencapaian sasaran survei penelitian. Total pengembalian kuesioner sebanyak 158 dari 800 eksemplar yang dikirim dan tersebar pada 149 perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia. Metode

yang digunakan untuk menganalisis data adalah menggunakan model persamaan struktural dengan bantuan program AMOS 18.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini mengkonfirmasi beberapa temuan yang dirangkum sebagai berikut: Pertama, sistem pengukuran kinerja komprehensif berhubungan positif dan berpengaruh secara signifikan baik terhadap kejelasan peran manajer maupun pemberdayaan psikologis, dan pada sisi yang lain sistem pengukuran kinerja komprehensif membawa dampak pada munculnya tekanan terkait dengan pekerjaan yang dialami oleh seorang manajer. Temuan ini mengkonfirmasi H1, H2, dan H3. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa informasi pengukuran kinerja yang komprehensif memungkinkan seorang manajer dapat melihat dan memperoleh gambaran dan bagian-bagian penting dari suatu organisasi untuk memahami perannya, terutama terkait dengan kejelasan proses dan kejelasan tujuan dan meningkatkan tingkat kepastian manajer terhadap syarat-syarat peran yang diembannya.

Selanjutnya semakin komprehensif informasi yang tersedia tentang suatu pekerjaan akan mendorong manajer termotivasi untuk menggunakan potensi yang dimilikinya, merasakan pemaknaan atas dirinya, berusaha dengan tekun dan secara psikologis menguatkan dan memberdayakannya untuk dapat mencapai pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan salah satu elemen fundamental efektivitas manajerial dan organisasional. Pada sisi yang lain, manajer memandang dan memahami sistem pengukuran kinerja secara komprehensif sebagai suatu ukuran kinerja multidimensional dengan konsekuensi tanggungjawab dan pencapaian tugas yang lebih luas dan membawa konsekuensi pada tekanan terhadap pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja secara komprehensif, selain memberikan kejelasan peran dan memberdayakan secara psikologis, juga membawa dampak terhadap tekanan terkait pekerjaan. Tekanan kerja yang dimaksud adalah bahwa manajer merasa cakupan tugas yang terlalu banyak.

Kedua, kejelasan peran berhubungan positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis (H4), berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap tekanan terhadap pekerjaan (H5). Selanjutnya, pemberdayaan psikologis yang dialami seorang manajer berhubungan negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap tekanan terhadap pekerjaannya (H6). Temuan-temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa manajer yang mengetahui tujuan pekerjaannya secara jelas dan

memahami proses untuk mencapai tujuan tersebut memiliki kecenderungan untuk menjalankan tugasnya dengan ketrampilan yang dimilikinya dan merasa lebih kompeten, berinisiatif, dan penuh determinasi. Manajer yang mengetahui dengan jelas tentang garis tanggung jawab dan otoritasnya, mengetahui tujuan dan sasaran pekerjaan, dan memahami bagaimana mencapai tujuan tersebut akan percaya diri, termotivasi untuk menggunakan kompetensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan pekerjaannya.

Temuan di atas juga bermakna bahwa kejelasan peran tidak cukup untuk mempengaruhi tingkat tekanan terkait dengan pekerjaan, artinya pemicu munculnya tekanan terhadap pekerjaan tidak hanya terbatas pada pemaknaan tugas secara teknis atau prosedural semata tetapi lebih dimaknai sebagai pemaknaan psikologis dan keluasan ekspektasi peran. Hal ini terlihat pada peran intermediasi pemberdayaan psikologis yang signifikan antara kejelasan peran terhadap tekanan terkait dengan pekerjaan. Hal ini bermakna bahwa semakin seseorang merasakan pemberdayaan secara psikologis yang nampak dalam kompetensi yang dimiliki, kemaknaan akan dirinya, dan determinasi diri akan memicu atau mengurangi tekanan terkait dengan pekerjaan. Manajer yang merefleksikan dirinya secara psikologis memiliki kemampuan untuk melaksanakan dan mengendalikan tugas dalam lingkup pekerjaannya, dan kehadiran bermakna dan diberikan otonomi untuk mengendalikan tugasnya akan mengurangi tekanan terhadap pekerjaannya.

Ketiga, kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis berhubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, (H7 dan H8) dan pada sisi yang lain tekanan pekerjaan berhubungan negatif namun tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial (H9). Konfirmasi penerimaan H7 dan H8 mengindikasikan bahwa kinerja manajerial adalah fungsi dari kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis. Manajer yang memiliki informasi yang cukup dan relevan baik terkait dengan tujuan maupun proses pelaksanaannya mendorong manajer termotivasi untuk mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik. Manajer yang merasa diberdayakan secara psikologis selalu berusaha dan berkomitmen pada tugas-tugasnya, biasanya dengan tekun menghadapi rintangan atau tantangan, dan seseorang yang percaya bahwa dia dapat mencapai kinerja yang baik atas tugas yang diberikan akan merasa kompeten akan bekerja lebih baik dalam rangka pencapaian tujuan.

Penolakan hipotesis 9 (H9) menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan yang dialami oleh seorang manajer tidak mempengaruhi kinerjanya karena mengetahui tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya. Atau dengan kata lain, tekanan kerja yang dialami oleh seorang manajer tidak mengurangi usahanya untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Keempat, pengujian peran variabel mediasi menunjukkan bahwa kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis secara signifikan memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajerial, namun sebaliknya tekanan pekerjaan berpengaruh negatif namun tidak signifikan memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajerial.

Kelima, pemberdayaan psikologis secara signifikan memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif dan kejelasan peran terhadap tekanan pekerjaan manajerial.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian yang telah dikemukakan di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, sistem pengukuran kinerja secara komprehensif membantu mengklarifikasi peran kerja para manajer dalam wujud peningkatan kejelasan tujuan dan kejelasan proses. Kedua, sistem pengukuran kinerja secara komprehensif berfungsi membantu meningkatkan motivasi intrinsik manajerial dalam pemberdayaan psikologis melalui peningkatan rasa percaya diri, kompetensi, determinasi diri, dan meningkatkan manfaat dampak kehadirannya dalam organisasi. Ketiga, selain meningkatkan kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis, sistem pengukuran kinerja secara komprehensif juga berdampak pada tekanan pekerjaan manajerial, antara lain karena luasnya cakupan tugas manajerial. Keempat, kejelasan peran manajerial baik terkait dengan kejelasan tujuan maupun proses pelaksanaan tugasnya mampu meningkatkan motivasi intrinsik manajerial dalam bentuk peningkatan pemberdayaan psikologis. Namun demikian pada sisi yang lain kejelasan peran tidak memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap tekanan pekerjaan manajerial. Kelima, pemberdayaan psikologis yang dialami manajer dalam menjalankan tugasnya berperan sebagai pemediasi pada pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif maupun kejelasan peran terhadap tekanan terhadap pekerjaan. Keenam, tekanan pekerjaan manajerial yang dialami oleh para manajer tidak mengurangi usahanya untuk mencapai dan meningkatkan kinerjanya. Ketujuh, sistem pengukuran kinerja komprehensif berfungsi membantu meningkatkan kinerja manajerial melalui variabel mediasi kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis.

Sebaliknya pada sisi yang lain, tekanan pekerjaan berpengaruh negatif namun tidak signifikan dalam memediasi sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajerial.

Temuan-temuan penelitian ini berimplikasi terhadap manajemen tentang perlunya merancang suatu sistem pengukuran kinerja secara komprehensif. Perancangan sistem pengukuran kinerja perlu mempertimbangkan konsekuensi keperilakuan karena sistem pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat kontrol (mekanistik) dan proses manajemen untuk menyalurkan perilaku manajerial kepada tercapainya tujuan organisasi. Efektivitas penerapan sistem pengukuran kinerja adalah bagaimana sistem pengukuran yang bersangkutan dapat mempengaruhi perilaku individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini telah mengkonfirmasi beberapa temuan terkait dengan penerapan sistem pengukuran kinerja secara komprehensif, namun demikian terdapat beberapa keterbatasan yang melekat di dalamnya, antara lain: Pertama, hasil pengujian statistik pada model lengkap (*full model*) penelitian menunjukkan data yang tidak normal secara multivariat yang mungkin menyebabkan potensi bias dalam generalisasi hasil penelitian. Kedua, penelitian ini menggunakan evaluasi kinerja atas dasar penilaian diri sendiri manajer yang mungkin menimbulkan bias dalam penilaian hasil, walaupun menurut Brownell (1995) manajer itu paling tahu seberapa baik kinerja yang dia lakukan.

Berdasarkan hasil, implikasi maupun keterbatasan dari penelitian ini, berikut ini adalah beberapa saran dan rekomendasi diajukan untuk perbaikan dan pengembangan penelitian yang akan datang antara lain:., Pertama, walaupun menurut Brownell (1995) manajer itu paling tahu seberapa baik kinerja yang dia lakukan, penelitian yang akan datang perlu mempertimbangkan konfirmasi manajer senior/atasan terkait dengan tingkat kinerja manajer fungsional. Kedua, hasil pengujian statistik dalam penelitian ini adalah berdasarkan data *cross-sectional*. Penelitian yang akan datang perlu mempertimbangkan metode riset yang lain misalnya dalam bentuk studi jangka panjang (*longitudinal study*) atau metode eksperimen (Sprinkle, 2003) dalam rangka menguji dampak penerapan sistem pengukuran kinerja. Ketiga, temuan penelitian menunjukkan bahwa kejelasan peran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tekanan pekerjaan, dan selanjutnya tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penelitian selanjutnya perlu menguji peran moderasi komitmen tujuan (*goal commitment*), atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) antara kejelasan peran dan tekanan terhadap pekerjaan

dan dampaknya terhadap kinerja manajerial. Keempat, rekomendasi penelitian selanjutnya untuk diuji secara empiris yaitu bagaimana peran sistem pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi. Marr (2008) mengklaim bahwa sistem pengukuran kinerja selain bertujuan untuk memberdayakan karyawan juga dipahami sebagai sumber informasi yang digunakan untuk pembelajaran organisasional dalam rangka kemajuan organisasi.

Summary

Performance measurement system has an important role to assist managers in planning and controlling the organization, translates into the behavior of organizational strategy and achieving better outcomes (Van der Stede, et al., 2006). The paradigm that is built in performance measurement systems have been progressing from performance measurement systems that focused only on financial performance to the performance measurement system which is more comprehensively considering both financial and non-financial dimensions, the integration strategy and value chain.

The principal advantage of using comprehensive performance measurement systems as described above is it's 'comprehensiveness' in measuring performance (Neely, et al., 2007). This argument is supported by the findings of Hall (2008) which stated that a comprehensive performance measurement systems can improve role clarity and psychological empowerment and further be able to improve managerial performance. However, although many researchers who claim this advantage using this system, other researchers revealed that the achievement of performance in multidimensional goals potentially bring undesirable effects such as the bias assessment to manager when comparing performance across different business units (Lipe and Salterio, 2000), cause conflicts of goals priority (Cheng et al., 2007). Another consequence would also appear which is difficult for a manager in decision making, especially the tasks priority that must be implemented in achieving the goals (Emsley, 2003).

Previous research showed that performance measurement systems focus on the relationship between comprehensive performance measurement systems of organizational performance both perceived and actual (Hoque and James, 2000; Ittner, et al., 2003; Said, HassabElbany and Wier, 2003; Chenhall, 2005; Davis and Albright, 2004) and on the use of multi-dimensional measurement system of performance evaluation considerations (Schiff and Hoffman, 1996; Lipe and Salterio, 2000; Banker, et al., 2004).

The research has been done is to examine the relationship between management control systems and organizational performance with the assumption that the control system affects individual behavior in organizations, and further facilitate the achievement of organizational goals. However, Chenhall (2003) stated that this assumption involves a

leap of logic flow that less precise and there is no reason to justify this assumption. Similarly Covaleski, et al., (2003) argue that studies on the organizational level of analysis leaves some limitations because they are only based on mere assumptions, without a detailed investigation of individual behavior.

Organizational theory in general has recognized that the long-term success of an organization depends on the actions and behavior of humans engaged or involved therein (Otley, 1999; de Haas and Kleingeld 1999). The above statement was reaffirmed by (Chenhall and Langfield-Smith, 2007) which stated it is important to emphasize that the effectiveness of the implementation of performance measurement system is how the measurement system that can affect individual behavior in order to achieve organizational goals.

Based on the arguments above, the main problem of this research is to identify managerial potential behavioral consequences of the application of a comprehensive measurement system in this case relate to the pressures of the job (job-related tension), which is tested whether directly or through role clarity and psychological empowerment, and how the subsequent impact on managerial performance.

Furthermore, in order to develop models and to answer research questions as posed above, this research is constructed in a framework of goal setting theory (Locke and Latham, 1990; 2002). The underlying argument is that the major premise that drives development of a more comprehensive performance measurement is that measurements can help to achieve better managerial performance (Epstein and Manzoni, 1998; Atkinson and Epstein, 2000). Goal setting theory develops a model which explain that someone embrace has goals, chose the goals, and motivate to achieve these goals. Goal setting theory (Locke and Latham, 1990; 2002) assumes that individuals' consciously chosen goals affect their motivation by one of four mechanisms: goals arouse effort to achieve goals; goals direct attention and effort towards goals; goals increase effort persistence; and goals affect action indirectly by leading to the arousal, discovery, and/or use of task-relevant knowledge and strategies. (Locke and Latham, 1990; 2002; Mitchell and Daniels, 2003; Birnberg, et al., 2006).

Continued phase of this research is data collection. The method used is survey questionnaire with questions and statements structured to the functional managers of manufacturing firms listed on the Indonesia Stock Exchange. The reason on choosing one industry group is

manufacturing as population to be aimed to avoid bias due to industrial effect, and manufacturing sector firms that have biggest amount compare to other sector about 149 firms that grouping in 19 types sub sector (Institute of Economics and Financial Research 2009). Moreover, Lau and Sholihin (2005) stated that companies is listed in Stock Exchange is lean to use comprehensive performance measurement systems. Pre-test of the research questionnaire was conducted to ensure the validity of the measurement variables used in this study.

We collected data for approximately four months, since the end of September 2010 until mid-January 2011. The unit of analysis is the individual that is middle managers in this case the functional managers include finance and accounting manager, production manager, manager of information systems and accounting, marketing manager, human resources, and branch managers or adjusted with the function and structure of each company. The chosen respondents in the functional managerial level is based on consideration that available information on comprehensive performance measurement systems will be useful in this managerial level because this is as information condition for them in performing their responsibility and task controlling area.

This survey coordinated by the corporate secretary of each company in order to facilitate the distribution and achievement of the response rate target. The total of questionnaires return are 158 of the 800 copies were sent on 31 companies of 149 manufacturing companies listed on the Indonesia Stock Exchange. The method is used in analyzing data is structural equation model and support AMOS 18 program.

Based on the results of data analysis and hypothesis testing, this study confirms some findings are summarized as follows: First, a comprehensive performance measurement systems associated positively and significantly affect both the role clarity of managers as well as psychological empowerment, and on the other side of a comprehensive performance measurement systems impacted the emergence of job-related tension experienced by a manager. These findings confirm H1, H2, and H3. These findings indicated that comprehensive performance measurement information allows a manager can see and obtain a description and important parts of an organization to understand their role, especially related to the clarity of the process and clarity of goal and increase the level of certainty to the terms manager role assigned.

Furthermore, the more comprehensive information available about a job will encourage managers be motivated to use their potential, feel the

meaning, trying diligently and psychologically strengthen and empower them to reach their work. It shows that psychological empowerment is one of the fundamental elements of managerial and organizational effectiveness. On the other hand, managers perceive and understand in a comprehensive performance measurement system as a multidimensional measure of performance with the responsibilities and consequences of the broader task achievement and consequences on the pressure on the job. The results show that a comprehensive performance measurement systems, besides providing roles clarity and psychologically empowering, also have an impact on job-related tension. Job tension means that the managers felt that too much coverage of the task.

Second, role clarity has related significantly positively to psychological empowerment (H4), negative and not significantly related to the job-related tension (H5). Furthermore, psychological empowerment experienced by a manager is negatively significant impact on job stress (H6). The findings of this study indicated that managers who know the purpose of his work clearly and understand the process to achieve these goals have a tendency to performing their duties with the skills they have and feel more competent, initiative, and full of determination. Managers who know clearly about lines of responsibility and authority, knowing goal and objectives of work, and understand how to achieve the stretchers will be confident, motivated to use its competencies to achieve their work goals.

The findings above also implies that role clarity is not enough to affect job-related tension levels, meaning a trigger tension on the job is not just limited to the meaning of technical or procedural tasks but rather meant as a psychological meaning and extent of expectations of the role. This can be seen at the role of psychological empowerment significant intermediary between the role clarity of job-related tension. This means that the more a person feels the psychological empowerment which appears in their competence, significance of himself, and self-determination would trigger or reduce work-related stress. Managers who reflects their psychologically to have the ability to implement and control tasks within the scope of work, and the presence of significant and given the autonomy to control their duties will reduce the pressure on their job.

Third, role clarity and psychological empowerment are positively significant influence on managerial performance, (H7 and H8) and on the other side of job-related tension is not significant and negative effect on managerial performance (H9). The acceptance of H7 and H8 indicates

that managerial performance is a function of role clarity and psychological empowerment. Managers who have sufficient and relevant information both related to the goal and its implementation process encourages managers be motivated to achieve better performance improvement. Managers who feel empowered psychologically always try and be committed to their duties, usually with perseverance to face obstacles or challenges, and someone who believes that he/she can achieve good performance over a given task would feel competent to work better in the achievement of goal.

The rejection of the hypothesis 9 (H9) showed that job-related tension experienced by a manager does not affect performance because he/she knows objectives and targets that would accomplish. Or in other words, work pressure is experienced by a manager does not reduce its efforts to achieve better performance.

Fourth, mediating role of some variables indicated that role clarity and psychological empowerment were significantly mediate the effect of comprehensive performance measurement systems on managerial performance. But on the contrary, job-related tension has a negative but insignificant relationship in mediating the effect of comprehensive performance measurement systems to managerial performance.

Fifth, psychological empowerment mediates the effect of comprehensive performance measurement systems and role clarity job-related tension.

Based on the findings research explain above, some conclusions can be drawn as follows. First, comprehensive performance measurement systems clarify the role of managers in increasing clarity of goal and the process how to achieve them. Second, a comprehensive performance measurement systems increase intrinsic motivation in the managerial psychological empowerment through increasing self-confidence, competence, self determination, and increasing benefit impact of their presence in the organization. Third, besides improving role clarity and psychological empowerment, a comprehensive performance measurement systems also affects the managerial job tension, partly because the wide scope of managerial duties. Fourth, role clarity both in clarity of purpose and process can increase intrinsic motivation through managerial psychological empowerment. However, on the other side of role clarity are not able to reduce the effects of job tension experienced by managers. Fifth, managers experienced in psychological empowerment mediates the effect of comprehensive performance measurement systems and role

clarity on the job-related tension. Sixth, the managerial job tension experienced by managers does not reduce their effort to achieve and improve performance. Seventh, role clarity and psychological empowerment mediates the effect of comprehensive performance measurement systems on managerial performance. In contrast, job-related tension has a negative effect but not significant in mediating a comprehensive performance measurement systems on managerial performance.

The findings of this study have implications on the management about the need to design a comprehensive performance measurement systems. Performance measurement systems design should consider behavioral consequences for the performance measurement systems to function as a tool of control and management processes to align managerial behavior to achieve organizational goals. The effectiveness of the implementation of performance measurement systems is how the measurement systems can affect the behavior of individuals in order to achieve organizational goals.

This study has confirmed some findings related to the implementation of a comprehensive performance measurement systems, however there are some limitations inherent in it, such as: First, the results of statistical tests on the full theoretical model showed that the data are not multivariate normal may cause potential bias in generalizing the results of the study. Second, this study used the performance evaluation on the basis of self-assessment manager may lead to bias in the assessment results, even though according to Brownell (1995) that most managers know how well he did.

Based on the results, implications and limitations of this study, the following are some suggestions and recommendations for improvements and development of future research include: First, although according to Brownell (1995) that most managers know how well he did, future studies need to consider confirmation of a senior manager/supervisor related to the performance level of functional managers. Second, the results of statistical testing in this study is based on cross-sectional data. Future research should consider other research methods such as longitudinal study or the experimental method (Sprinkle, 2003) in order to test the impact of performance measurement systems. Third, the research findings showed that role clarity did not significantly affect job-related tension, and subsequent job tension had no effect on managerial performance. Further research should examine the moderation of goal commitment or

leadership style between the role clarity and job tension and its impact on managerial performance. Fourth, further research should test empirically the effects of performance measurement systems to organizational learning. Marr (2008) claims that the performance measurement systems aim to empower employees and organizational learning.