

PENGEMBANGAN PRAKTIK DALAM PENGANGGARAN DARI PERSPEKTIF PENELITIAN

Lodovicus Lasdi

Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala Surabaya

E-mail: lasdi2007@yahoo.com

Practitioners have proposed two distinct approaches to address what they believe are shortcomings of traditional budgeting practices. One approach, Activity-Based Budgeting (ABB), advocates improving the budgeting process and primarily focuses on the planning problem with budgeting. The other, Beyond Budgeting (BB), advocates abandoning the budget and primarily focuses on the performance evaluation problems with budgeting. This paper provides an overview and research perspective on these two recent developments.

Keywords: practitioners, traditional budgeting, activity-based budgeting, beyond budgeting

PENDAHULUAN

Penganggaran merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen di hampir semua organisasi. Di samping penggunaan penganggaran yang cukup luas, namun praktik penganggaran sendiri masih jauh dari sempurna. Para praktisi menyatakan bahwa anggaran menghalangi alokasi sumber daya organisasi untuk mendapatkan manfaat yang terbaik, menyebabkan pembuatan keputusan yang cenderung berorientasi jangka pendek dan permainan anggaran yang bersifat disfungsional. Permasalahan tersebut umumnya dikaitkan dengan anggaran keuangan tradisional, *top-down budgeting*, orientasi anggaran yang bersifat perintah dan pengendalian, yang melekat dalam perencanaan anggaran dan proses evaluasi kinerja tahunan (Schmidt, 1992; Bunce et al., 1995; Hope dan Fraser, 1997, 2000, 2003; Wallander, 1999; Ekholm dan Wallin, 2000; Marcino, 2000; Jensen, 2001).

Artikel ini menunjukkan perhatian praktisi terhadap anggaran dengan menggambarkan dua pengembangan praktik: yang satu mendukung perbaikan proses penganggaran, sedangkan yang lain mengabaikannya. Perkembangan praktik penganggaran ini menunjukkan dua hal penting. Pertama, perkembangan tersebut menunjukkan perhatian praktisi terhadap masalah penganggaran yang sering diabaikan dalam literatur ilmiah karena lebih memfokuskan pada isu yang lebih tradisional seperti penganggaran partisipatif. Kedua, pengembangan yang saling bertentangan tersebut menggambarkan bahwa perusahaan menghadapi keputusan penting yang terkait dengan penganggaran yaitu apakah tetap mempertahankannya, memperbaikinya, atau malah mengabaikannya?

Pembahasan artikel ini mempunyai dua tujuan. Pertama, artikel ini berusaha menunjukkan praktik-praktik penganggaran yang dapat menjadi sumber potensial bagi riset ilmiah. Kedua, artikel ini berupaya membangkitkan kesadaran akademik tentang adanya keterkaitan antara praktik penganggaran dan riset ilmiah. Keterkaitan tersebut harus dibangun melalui identifikasi bidang-bidang penelitian sebelumnya yang dapat digunakan untuk membantu para praktisi dan juga menggunakan pemahaman para praktisi untuk mengarahkan riset-riset penganggaran berikutnya.

Permasalahan dalam Praktik Penganggaran

Kebanyakan pemakaian anggaran terkait dengan kemampuannya untuk menyatukan semua ancaman organisasi yang terpisah ke dalam rencana komprehensif yang memberikan beragam manfaat, khususnya untuk perencanaan kinerja dan evaluasi kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan perencanaan. Selain manfaat tersebut, pengendalian anggaran mempunyai banyak keterbatasan, seperti ditetapkan dalam jangka waktu yang lama dan seringkali dituduh sebagai penyebab permainan anggaran atau perilaku disfungsional (Hofstede, 1967; Onsi, 1973; Merchant, 1985b; Lukka, 1988).

Neely et al. (2001) memberikan daftar 12 kelemahan pengendalian anggaran yang dikumpulkan dari literatur praktisi:

1. Anggaran membutuhkan banyak waktu dalam penyusunannya;
2. Anggaran menghalangi daya tanggap dan seringkali menjadi hambatan bagi perubahan;
3. Anggaran, fokusnya kurang strategis dan seringkali bertentangan;
4. Anggaran memberikan sedikit nilai tambah, khususnya terkait dengan waktu yang dibutuhkan untuk menyiapkannya;

5. Anggaran terfokus pada pengurangan biaya dan bukan penciptaan nilai;
6. Anggaran memperkuat sistem perintah dan pengendalian yang vertikal;
7. Anggaran tidak merefleksikan struktur jaringan kerja yang diadopsi perusahaan;
8. Anggaran menyebabkan perilaku spekulasi dan pertentangan;
9. Anggaran dibangun dan diperbarui terlalu sering, umumnya tiap tahun;
10. Anggaran didasarkan pada asumsi yang tidak berdasar dan perkiraan semata;
11. Anggaran memperkuat hambatan departemental dibanding mendorong *knowledge sharing*; dan
12. Anggaran membuat orang merasa tidak berharga.

Tidak semua pihak setuju dengan kritik terhadap anggaran tersebut, namun kritik lainnya (misal: Schmidt, 1992; Hope dan Fraser, 1997, 2000, 2003; Eckholm dan Wallin, 2000; Marcino, 2000; Jensen, 2001) juga mendukung persepsi umum tentang ketidakpuasan anggaran dalam praktik bisnis. Hansen et al. (2003) berikut ini mencoba mensintesis sumber ketidakpuasan dari Neely secara lebih ringkas.

Klaim 1, 4, 9, dan 10 terkait dengan kritik bahwa pada saat anggaran digunakan, asumsinya umumnya sudah usang, sehingga mengurangi nilai proses penganggaran. Versi kritik yang lebih radikal adalah anggaran konvensional tidak pernah valid karena anggaran tersebut tidak dapat menangkap ketidakpastian yang ada dalam lingkungan yang berubah dengan cepat (Wallender, 1999). Dalam istilah yang lebih konseptual dikatakan bahwa operasi dari manfaat sistem pengendalian anggaran membutuhkan dua unsur yang saling berkaitan. Pertama, harus terdapat derajat stabilitas operasional yang tinggi sehingga anggaran dapat memberikan rencana yang valid untuk periode waktu yang tepat (umumnya tahun depan). Kedua, manajer harus mempunyai model prediktif yang baik sehingga anggaran dapat memberikan standar kinerja yang baik (Berry dan Outley, 1980). Ketika kriteria ini dipenuhi, maka pengendalian anggaran menjadi mekanisme pengendalian yang berguna, tetapi untuk organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang lebih dinamis, kriteria ini menjadi kurang bermanfaat (Samuelson, 2000).

Klaim 2, 3, 5, 6, dan 8 terkait dengan kritik yang lebih umum bahwa pengendalian anggaran menempatkan struktur perintah dan pengendalian vertikal, pembuatan keputusan terpusat, inisiatif yang

kaku, dan fokus pada pengurangan biaya dibanding penciptaan nilai. Sebagai akibatnya, pengendalian anggaran seringkali menghalangi pencapaian tujuan strategis dengan mendukung praktik mekanis tersebut sebagai penetapan anggaran berbasis tahun lalu dan pengurangan biaya di seluruh departemen. Fokus anggaran yang secara eksklusif pada kinerja keuangan tahunan menyebabkan adanya ketidaksesuaian antara operasional dan keputusan strategik yang menekankan pada tujuan nonkeuangan dan pemotongan seluruh siklus perencanaan tahunan menyebabkan permainan anggaran yang melibatkan pemilihan waktu dari pendapatan, pengeluaran, dan investasi (Merchant, 1985a).

Terakhir, klaim 7, 11, dan 12 merefleksikan isu anggaran yang terkait dengan organisasi dan manusia di dalamnya. Kritik menyatakan bahwa struktur pengendalian dan perintah yang vertikal, pengendalian anggaran yang berbasis pusat pertanggungjawaban tidak sesuai dengan desain organisasi yang ramping, jaringan kerja, atau berbasis rantai nilai dan menghalangi pemberdayaan karyawan dari pembuatan keputusan yang terbaik (Hope dan Fraser, 2003).

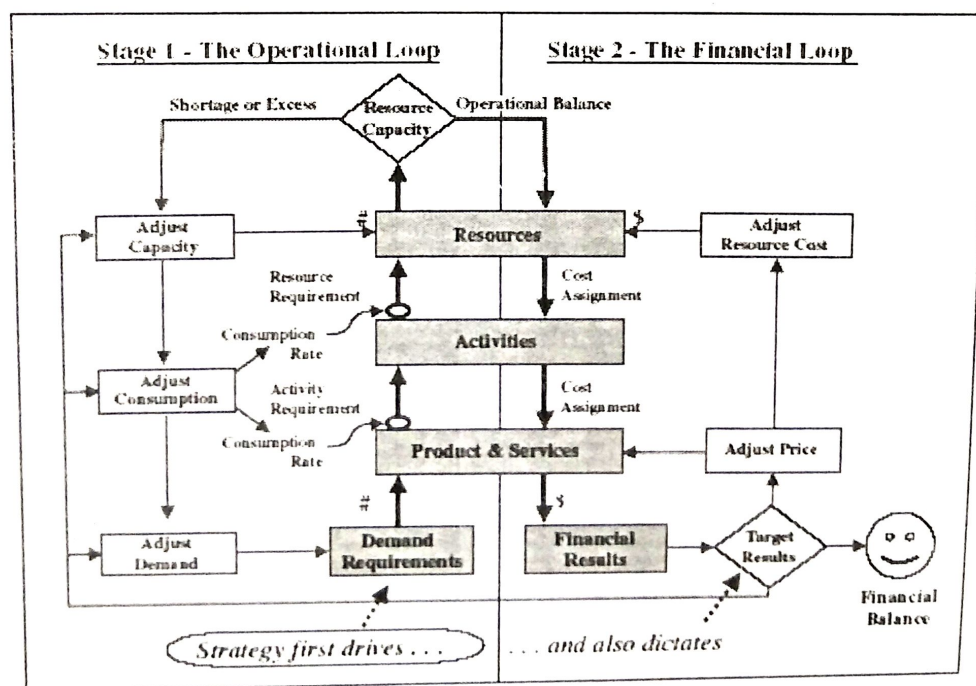
Dengan banyaknya masalah dan permintaan untuk perbaikan dari anggaran, tampak aneh bila kebanyakan perusahaan Amerika tetap mempertahankan proses penganggaran formal, yaitu sekitar 97 persen (hasil riset Umopathy, 1987). Salah satu alasannya adalah karena perusahaan tersebut anggaran tertanam kuat dalam hidup organisasi (Scapens dan Roberts, 1993). Tetapi, survei terkini terhadap beberapa perusahaan di Eropa menemukan bahwa meskipun 25 persen perusahaan tetap mempertahankan sistem penganggaran tradisionalnya, namun 61 persen berusaha secara aktif memperbaruinya, dan 14 persen mengabaikan anggaran (Ekholm dan Wallin, 2000).

Pembahasan artikel ini difokuskan pada dua pengembangan utama, *Activity Based Budgeting* (ABB) dan *Beyond Budgeting* (BB) dalam praktik penganggaran yang menggambarkan usulan untuk memperbaiki atau mengabaikan anggaran dalam praktik bisnis. Kelompok ABB mendukung perbaikan sistem penganggaran dengan mengawinkan model operasional berbasis aktivitas yang lebih lengkap dengan model keuangan yang lebih rinci. Fokusnya adalah pada perbaikan anggaran sebagai dukungan bagi perencanaan operasional. Sedangkan, kelompok BB menggunakan pandangan yang lebih radikal dan merekomendasikan dua tahap pendekatan. Tahapan pertama berkaitan dengan masalah penganggaran ketika anggaran digunakan untuk evaluasi kinerja. Mereka menyatakan bahwa pengendalian anggaran tradisional yang mengkombinasikan perencanaan dan evaluasi kinerja menyebabkan perencanaan yang buruk dan perilaku disfungsi. Oleh karena itu, kelompok BB merekomendasikan merubah

secara radikal evaluasi kinerja berbasis anggaran atau benar-benar menghapus proses anggaran. Tahapan kedua dari pendekatan BB adalah mendesentralisasikan secara radikal organisasi dan memberdayakan *manajer level* yang lebih rendah dan karyawan. Meskipun kelompok ABB lebih berfokus pada perencanaan dan kelompok BB lebih berfokus pada evaluasi kinerja, namun keduanya berbagi keyakinan yang sama bahwa penganggaran tradisional secara fundamental tidak sesuai lagi dengan lingkungan saat ini yang berubah dengan cepat dan serba tidak pasti.

Pendekatan *Activity-Based Budgeting*

Sesuai dengan namanya, pendekatan ABB memfokuskan pada upaya menghasilkan bentuk anggaran dari model organisasi berbasis aktivitas, sebagai lawan dari organisasi yang fokus pada pasar produk tradisional, pusat pertanggungjawaban, atau departemental. Upaya mendasar dari kelompok ABB adalah memperluas konsep berbasis aktivitas dan pengelolaan kapasitas ke dalam anggaran. Kelompok ABB menyatakan bahwa anggaran memberikan peran perencanaan dan bahwa anggaran itu banyak kekurangan karena berorientasi keuangan, dan proses penganggaran yang terpusat tidak sesuai lagi dengan model operasional organisasi yang berbasis aktivitas.



Sumber: Consortium for Advanced Manufacturing-International, Cost Management Systems, Activity-Based Planning and Budgeting Group dalam Hansen et al. (2003)

Gambar 1. Ikhtisar Pendekatan *Activity-Based Budgeting*

Menurut Hansen et al. (2003), inti dari pendekatan ABB terhadap penganggaran adalah *Close Loop Model* seperti yang ditunjukkan dalam gambar 1. Tidak seperti pendekatan penganggaran klasik, pendekatan ABB (*Close Loop Model*) menciptakan anggaran yang secara operasional layak sebelum menghasilkan anggaran keuangan. Tahapan 1, *operational loop*, menggunakan konsep berbasis aktivitas untuk merubah permintaan estimasian bagi produk dan jasa ke dalam permintaan aktivitas dengan menggunakan tarif konsumsi aktivitas, dan kemudian menjabarkan permintaan aktivitas ke dalam permintaan sumberdaya dengan menggunakan tarif konsumsi sumberdaya.

Sekali permintaan konsumsi aktivitas dan sumber daya diketahui, maka pendekatan ABB beroperasi untuk mencapai keseimbangan operasional antara permintaan sumberdaya untuk memenuhi permintaan dan sumberdaya yang tersedia (kapasitas). Jika rencana awal mengarah pada ketidakseimbangan, maka organisasi dapat menyesuaikan kuantitas permintaan, kapasitas sumberdaya, tarif konsumsi sumberdaya, atau tarif konsumsi aktivitas. Sebaliknya, organisasi yang menggunakan penganggaran tradisional dapat menyeimbangkan anggaran dengan hanya merubah kuantitas permintaan atau sumberdaya yang tersedia (kapasitas).

Tahap 2, *financial loop*, membangun rencana keuangan berbasis rencana operasional. Kesimbangan keuangan dicapai ketika rencana keuangan sesuai dengan sasaran keuangan yang telah ditentukan sebelumnya. Sekali organisasi mengetahui permintaan, aktivitas, dan sumberdaya, maka organisasi dapat menentukan biaya sumberdaya, menelusuri biaya tersebut ke aktivitas, dan kemudian ke produk/jasa. Hasil keuangan yang diproyeksikan dapat dipandang secara agregat, atau dapat dirinci ke dalam informasi berbasis sumberdaya, aktivitas, proses, produk, atau objek biaya lainnya.

Jika rencana keuangan tidak seimbang, maka pendekatan ABB mengizinkan organisasi untuk menyesuaikan lima unsur yang memungkinkan untuk mencapai sasaran anggaran: (1) tarif konsumsi aktivitas dan sumberdaya, (2) kapasitas sumberdaya, (3) biaya sumberdaya, (4) kuantitas permintaan produk/jasa, (5) harga produk/jasa. Karena proses penganggaran tradisional tidak mengumpulkan informasi berbasis tarif konsumsi aktivitas dan sumberdaya, maka mereka menawarkan sedikit kemungkinan untuk melakukan penyesuaian anggaran.

Pendekatan ABB menunjukkan beberapa manfaat potensial dari pendekatannya (Hansen dan Torok, 2003). Pertama, dengan menyeimbangkan pertama kali permintaan operasional, maka pendekatan ABB menghindari kalkulasi yang tidak perlu dari pengaruh keuangan dari

rencana yang tidak layak secara operasional. Pendekatan ABB lebih mementingkan untuk fokus pada upaya menghasilkan anggaran secara eksplisit dari aktivitas dan sumberdaya. Karena pendekatan ini menggabungkan *batch*, fasilitas, dan jenis pemicu biaya lainnya yang tidak ditemukan dalam sistem penganggaran tradisional, maka pendekatan ini menekankan ketidakseimbangan sumberdaya, ketidak-efisienan, dan *bottlenecks*. Artinya pendekatan ini memberikan kalkulasi biaya produk, proses, atau aktivitas dan pembuatan keputusan yang lebih baik, dan alokasi sumberdaya yang lebih baik untuk mendukung prioritas organisasi.

Kedua, model operasional yang lebih canggih dalam sistem penganggaran memberikan sekumpulan alat yang lebih kaya untuk menyeimbangkan kapasitas. Sebagai akibatnya, untuk menyesuaikan permintaan atau merubah jumlah sumberdaya yang tersedia, maka organisasi dapat juga menyesuaikan tarif konsumsi sumberdaya atau aktivitas. Lebih jauh lagi, analisis eksplisit dari kapasitas sumberdaya dan visibilitas konsumsi sumberdaya yang meningkat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi isu dan membuat penyesuaian dalam proses penganggaran dibanding menurut proses penganggaran tradisional, yang tidak menelusuri pola konsumsi sumberdaya.

Ketiga, *manajer level* yang lebih rendah dan karyawan dapat dengan lebih mudah memahami dan mengkomunikasikan informasi secara operasional dibanding dalam istilah keuangan. Serupa dengan memberikan pemahaman tentang bagaimana sumberdaya dan aktivitas saling berhubungan, maka anggaran berbasis aktivitas juga dapat membantu manajer memahami bagaimana untuk melaksanakan pekerjaannya. Model aliran sumberdaya dan aktivitas yang lebih baik ini dapat juga menyebabkan perbaikan evaluasi kinerja dengan menetapkan secara lebih rinci siapa yang bertanggung jawab untuk aktivitas spesifik yang melintasi batasan departemental. Akibatnya, sekumpulan opsi yang diperluas untuk menyesuaikan keluaran tersebut akan memperkaya kemampuan manajer untuk merespon kontinjensi dan juga memperbaiki pengukuran kinerja, evaluasi dan pembuatan keputusan.

Terakhir, pendekatan berbasis aktivitas menguatkan pandangan yang bersifat horisontal dan berorientasi proses dari organisasi melintasi batasan departemental, yang berlawanan dengan orientasi anggaran tradisional yang vertikal. Model proses memfasilitasi integrasi anggaran dengan inisiatif manajemen lainnya, seperti sistem pengukuran kinerja yang difokuskan pada hubungan sebab-akibat atau *lead-lag* (misal *balanced scorecards*).

Secara ringkas, pendekatan ABB mengawinkan model operasional yang lebih lengkap dengan model keuangan yang lebih rinci. *Closed Loop Model* menghasilkan anggaran yang layak secara operasional dan konsumsi sumberdaya yang sangat layak serta identifikasi sumberdaya yang tidak seimbang atau tidak efisien. Hasil transparansi dari anggaran berbasis aktivitas akan meningkatkan alokasi sumberdaya untuk pemanfaatan terbaiknya sejajar dengan prioritas organisasi, menurunkan ruang lingkup untuk permainan politis, memperbaiki pembuatan keputusan dan evaluasi kinerja, serta memperbaiki fleksibilitas operasional. Satu keterbatasan potensial dari pendekatan ini adalah ketersediaan informasi tentang aktivitas, proses, dan sumberdaya, dan biaya penciptaan dan pemeliharaan informasi.

Pendekatan *Beyond Budgeting*

Pendekatan BB berupaya menghindari apa yang disebut sebagai jebakan kinerja tahunan. Jebakan tersebut melibatkan perilaku disfungsional yang bercabang dari pengevaluasian manajer lini dihadapkan dengan sasaran anggaran yang ditetapkan tanpa terkait dengan sumber yang kredibel dan dipertahankan tidak berubah untuk tahun anggaran berikutnya. Bahkan, literatur BB dipenuhi dengan contoh bagaimana manajer mengadopsi metode pencapaian anggaran tahunan yang tidak tepat. Metode ini dimulai dari memanipulasi estimasi anggaran sebelum tahun anggaran dimulai (umumnya untuk memperoleh sasaran yang lebih mudah dicapai), melalui manipulasi angka-angka laporan sepanjang tahun anggaran (untuk menyesuaikan waktu pendapatan atau pengeluaran), sampai kepada adopsi keputusan manajemen yang tidak tepat (misal menunda biaya pemeliharaan) untuk menghasilkan angka-angka yang cukup baik dihadapkan dengan sasaran anggaran. Untuk menghindari perilaku disfungsional tersebut, maka kelompok BB mengusulkan untuk mengganti evaluasi kinerja berbasis anggaran yang kaku dengan evaluasi kinerja berbasis kontrak kinerja relatif dengan tinjauan ke belakang (*hindsight*).

Komponen kinerja menetapkan sasaran anggaran dengan menggunakan kinerja acuan, di mana acuannya (*benchmark*) dapat berasal dari internal (misal departemen yang berbeda dalam organisasi yang sama) atau eksternal (misal perbandingan kinerja dengan kompetitor unggulan). Sasaran kinerja acuan sebaiknya sulit ditentang keberadaannya (misal “jika yang lainnya bisa, mengapa kita tidak bisa melakukannya?”) dan mengizinkan adanya penyesuaian untuk faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan. Gambaran ini cenderung meningkatkan keakuratan dan kewajaran yang dirasakan dari evaluasi kinerja, sehingga dapat mengurangi perilaku spekulatif dan masalah

motivasional. Standar kinerja relatif juga secara potensial meningkatkan motivasi karena batasan kinerja tersebut diharapkan menjadi tantangan untuk dapat dipatahkan. Sebaliknya, sasaran anggaran yang dihasilkan dalam proses penganggaran tradisional seringkali menciptakan ketegangan antara apa yang diidentifikasi manajer sebagai *desirable* dan apa yang diklaim *manajer level* lebih rendah sebagai *feasible*.

Komponen *hindsight* dari usulan BB adalah untuk mengevaluasi kinerja melawan target dengan *hindsight*. Oleh karena itu, daripada *fixed target* ditetapkan pada awal periode, maka target lebih baik disesuaikan dengan melihat ke belakang dan menggabungkan operasional sesungguhnya dan kondisi ekonomi selama periode tersebut. Untuk mengimplementasikan komponen *hindsight*, kelompok BB merekomendasikan bahwa *reward* didasarkan pada evaluasi kinerja yang bersifat subjektif dengan penekanan pada kelompok dibanding kinerja individu. Tujuannya adalah untuk memunculkan filosofi melakukan apa yang terbaik bagi perusahaan dalam situasi saat ini dan untuk mempromosikan kerja tim. Evaluasi kinerja subjektif juga mendorong karyawan untuk terikat dalam inisiatif strategis melalui penghargaan terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan (dibanding hanya dengan output semata) yang mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang yang tidak tampak dengan imbalan jangka panjang yang tidak ditangkap sepenuhnya oleh target kinerja eksternal yang menjadi acuan.

Selain itu, usulan BB juga merekomendasikan pengevaluasian kinerja dengan menggunakan beragam ukuran nonkeuangan yang disejajarkan dengan tujuan strategis. asumsinya adalah bahwa dengan pencapaian level kinerja yang layak, maka kinerja keuangan dan tujuan strategis yang diinginkan organisasi akan dicapai. Hal ini sama dengan pernyataan yang mendasari sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1992). Tetapi, Hope dan Fraser (2003) menunjukkan nasib *balanced scorecard* di kebanyakan organisasi yang mempunyai konsekuensi sama dengan pengendalian anggaran yang berhubungan dengan kontrak kinerja tetap. Sehingga, usulan BB tidak hanya merekomendasikan penggunaan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan yang lebih luas, tetapi juga menekankan bahwa pengukuran tersebut digunakan dalam cara-cara *performance-based* dengan *hindsight*, yaitu dengan tujuan acuan yang ditetapkan secara internal maupun eksternal dan kinerja yang dievaluasi secara subjektif.

Adalah penting untuk menekankan bahwa dalam usulan BB, manajer keuangan akan melanjutkan membangun anggaran untuk memenuhi kebutuhan perencanaan keuangan organisasi, tetapi anggaran tersebut tidak dikeluarkan kepada manajer untuk bertindak sesuai target

bagi evaluasi kinerja. Kelompok BB mengklaim bahwa dengan membebaskan perencanaan dari evaluasi kinerja berbasis anggaran, maka perencanaan akan menjadi lebih akurat dan berguna karena perencanaan tersebut dapat diadaptasi untuk merubah kondisi lingkungan daripada melanjutkan untuk mengarahkan upaya organisasi dan pembuatan keputusan terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya yang bahkan dapat bersifat mutlak.

Meskipun dengan mengabaikan evaluasi kinerja berbasis anggaran memberikan tahapan pertama dari perbaikan, kelompok BB memandang hal tersebut hanya langkah awal terhadap desentralisasi yang lebih radikal (Wallender, 20003). Tahapan pendekatan BB ini lebih menunjukkan hal-hal yang berkaitan dengan kegagalan pengendalian anggaran tradisional untuk memberdayakan karyawan untuk membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan strategik. Inti dari argumen ini adalah bahwa peralihan dan pemberdayaan yang efektif secara nyata bertentangan dengan penggunaan pengendalian anggaran tradisional. Pertama, pengendalian anggaran tradisional gagal untuk menciptakan iklim kinerja yang berkualitas tinggi yang didasarkan pada keberhasilan kompetitif karena *fixed target* merupakan ukuran keberhasilan yang definitif. Kedua, anggaran tradisional gagal untuk membuat karyawan bertanggung jawab terhadap kepuasan *customers* karena dominasi dari ukuran kinerja keuangan. Ketiga, anggaran tradisional gagal memberdayakan karyawan untuk bertindak dengan kapabilitas sumberdaya karena sumberdaya telah terikat dengan periode anggaran. Pendekatan BB mengklaim bahwa pemberdayaan (*empowerment*) akan efektif ketika anggaran dikaitkan dengan perubahan dari pengendalian hasil, yang merupakan inti dari pengendalian anggaran tradisional, menjadi pengendalian berbasis seleksi karyawan, visi dan nilai perusahaan, kode etik, pelatihan, dan lain-lain. Sehingga daripada menggunakan banyak sekali ukuran kinerja, seperti yang diimplikasikan oleh tahapan pertama pendekatan BB, maka fokus sistem pengendalian digerakkan ke bidang yang lebih abstrak seperti misi, visi, dan budaya perusahaan.

Kelemahan dari pendekatan ABB dan BB adalah ketidakmampuannya untuk melakukan perencanaan yang tepat dalam lingkungan yang tidak pasti sehingga membuat anggaran kurang berguna. Berdasar pengamatan ini, kelompok ABB mengusulkan model berbasis aktivitas untuk memperbaiki perencanaan, tetapi model tersebut tidak memberikan cara bagaimana sistem evaluasi seharusnya didesain. Sebaliknya, kelompok BB menyatakan bahwa perencanaan akan baik hanya jika tidak terkait dengan fungsi evaluasi kinerja yang melekat dalam sistem pengendalian tradisional. Karena itu, fokus terbesar dari kelompok BB adalah merubah sistem evaluasi kinerja dan mendesen-

tralisasi secara radikal organisasi. Dalam cara-cara ini, pendekatan ABB dapat digunakan dalam pendekatan BB, sebagai contoh, untuk menghasilkan rencana keuangan dan operasional bagi pendekatan BB. Sebaliknya, pendekatan BB dapat digunakan dalam pendekatan ABB, sebagai contoh dengan merubah insentif untuk mengikuti prinsip-prinsip evaluasi kinerja.

PERSPEKTIF PENELITIAN

Menghubungkan Anggaran dengan Perencanaan Operasional dan Strategik

Anthony (1965) membedakan pengendalian manajemen, dimana penganggaran merupakan unsur pentingnya, dari dua proses pengendalian yang saling melengkapi: perencanaan operasional dan strategik. Anthony menunjukkan perencanaan operasional sebagai mengambil bentuk yang sangat berbeda dalam organisasi yang berbeda, yang merefleksikan perbedaan teknologi dan operasi. Dengan adanya perbedaan yang luas dari praktik dalam perencanaan operasional, maka Anthony lebih fokus pada proses pengendalian manajemen yang lebih umum. Demikian pula Anthony memandang perencanaan strategik sebagai aktivitas *irregular* yang mengambil bagian dalam tingkatan yang lebih tinggi dalam organisasi, tetapi memberikan pedoman sasaran dan tujuan bagi proses pengendalian manajemen. Meskipun Anthony menyatakan perencanaan strategik sebagai proses yang penting, tapi ia memandangnya sebagai bidang studi yang terpisah.

Pendekatan Anthony (1965) menghasilkan pandangan pengendalian berbasis akuntansi, karena hanya sistem berbasis akuntansi yang umum bagi semua organisasi. Dengan pengendalian seperti itu, standar diminta untuk dibandingkan dengan kinerja yang akan diukur. Hal ini menyebabkan anggaran menjadi standar perbandingan yang bersifat natural. Sebagai akibatnya, anggaran tahunan digunakan sebagai alat untuk membangun sistem pengendalian, atau untuk mengintegrasikan sistem pengendalian manajemen sesuai dengan kebutuhan dari *stakeholder* tunggal yang paling penting bagi organisasi, yaitu pemegang saham (Otley, 1999). Sehingga, dalam praktiknya, banyak organisasi menggunakan pengendalian anggaran dengan periode perencanaan tahunan, merinci anggarannya ke dalam tiga bulanan, atau bulanan.

Keberhasilan penekanan Anthony (1965) terhadap pengendalian manajemen mengurangi fokus pada proses dari operasional dan perencanaan strategik yang saling melengkapi. Pemikiran terbaru, seperti pendekatan *balanced scorecard* dari Kaplan dan Norton (1992),

mencoba untuk mengisi kesenjangan yang ditinggalkan oleh Anthony dengan menghubungkan ukuran kinerja dengan strategi. Strategi ini menjadi lebih eksplisit dalam pemikiran terbarunya yaitu *strategy-focused organization*, yang mempertahankan proses pemetaan strategi sebagai bagian penting dalam penyusunan ukuran kinerja yang efektif dalam *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 2001). Kerangka kerja *levers-of-control* dari Simon (1995) juga mengkombinasikan fokus pada strategi dengan pandangan yang lebih luas dari mekanisme pengendalian yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan strategi. Pemikiran-pemikiran terbaru ini didasarkan pada observasi praktik manajerial dan mencari perluasan perspektif berbasis akuntansi terhadap pengendalian untuk memasukkan jangkauan aktivitas yang lebih luas yang diabaikan oleh Anthony (1965). Sehingga pemikiran mereka berusaha untuk mengintegrasikan pengendalian berbasis akuntansi dan nonkeuangan. Tetapi, bukti riset terhadap *balanced scorecard* hanya muncul di awalnya saja (misal, Lipe dan Salterio, 2000; Ittner et al., 2003a, 2003b; Campebel et al., 2003), demikian juga kerangka kerja Simon (1995) belum mendapatkan pengikut dari komunitas akademik (Bisbe, 2002).

Sebelum berbagai pemikiran *strategy-focused* dalam pengendalian manajemen, cabang riset penting telah menekankan peran dari beragam faktor kontinjensi bagi desain sistem pengendalian manajemen (Chenhal, 2003). Riset ini menekankan pengaruh persaingan dan strategi terhadap sistem pengendalian manajemen (misal, Govindarajan dan Gupta, 1985; Govindarajan, 1988, 1989; Govindarajan dan Fisher, 1990; Simons, 1987b, 1990, 1991; Fisher dan Govindarajan, 1993; Chenhall dan Langfield-Smith, 1998). Riset dengan tipe kontinjensi ini menyatakan bahwa organisasi yang efektif menyesuaikan sistem pengendalian manajemennya, termasuk pengendalian anggaran, agar sesuai dengan strateginya. Literatur ini telah menghasilkan bukti-bukti yang cukup banyak, tetapi hasilnya masih inkonklusif, sehingga tidak banyak direferensikan oleh para kritisi anggaran, terutama penganut BB. Menurut Hansen et al. (2003), hal ini disebabkan kenyataan bahwa aliran riset ini, kecuali Simons (1990, 1991) dan Chenhall dan Langfield-Smith (1998), menekankan pengaruh strategi terhadap pengendalian manajemen dengan mengabaikan pengaruh pengendalian terhadap strategi (Mintzberg, 1978; Mintzberg dan Waters, 1985; Goold dan Quinn, 1993).

Cukup sedikit riset dalam pengendalian manajemen yang fokus pada hubungan antara penganggaran dan perencanaan operasional, yang merupakan fokus utama dari kelompok ABB. Beberapa riset representatif adalah Daniel dan Reitsperger (1991, Wruck dan Jensen (1994), Abernethy dan Lillis (1995), Ittner dan Larcker (1995), Chenhall

(1997), dan Perera et al. (1997). Kurangnya bukti riset ini kemungkinan karena fokus peneliti pengendalian manajemen pada jenjang manajemen yang lebih tinggi dalam organisasi (umumnya manajer unit bisnis, divisi, atau pusat laba, dan di atasnya), dan tidak cukup banyak pada pabrik atau level manajemen operasional atau fungsional lainnya. Ketersediaan data dan kurangnya akses kepada partisipan penelitian organisasi yang lebih rendah mungkin juga menjelaskan kecenderungan ini. Alasan lainnya adalah fokus peneliti pengendalian manajemen pada strategi perusahaan dan unit bisnis (misal strategi diversifikasi perusahaan dan strategi kompetitif unit bisnis) sebagai penggerak desain pengendalian manajemen dibandingkan strategi fungsional (misal strategi manufaktur) (Ittner dan Larcker, 2001, 364). Terakhir disebabkan kurangnya atensi peneliti akuntansi terhadap pemakaian yang bersifat komplementer dari pengendalian nonakuntansi lainnya, yang manfaatnya meningkat pada level organisasi yang lebih rendah. Sehingga dengan konsentrasi pada level yang lebih tinggi, pemahaman yang lebih penting dari pengendalian manajemen dapat saja hilang (Kaplan, 1983).

Isu-isu Activity-Based Budgeting

Riset yang terkait dengan pendekatan ABB mengintegrasikan konsep berbasis aktivitas dan manajemen kapasitas dengan pemikiran anggaran dan perencanaan. Meskipun literatur akuntansi manajemen baru saja memulai untuk menghasilkan riset penganggaran berbasis aktivitas (Selto dan Widener, 2001), terdapat beberapa studi terhadap bidang gabungan dari *activity-based cost management* (ABCM) dan *capacity management*.

Riset pada ABCM *system* meliputi bukti terhadap jenis aktivitas yang digunakan dalam industri yang spesifik (Banker dan Johnston, 1993; Anderson 1995b, Fisher dan Ittner, 1999; Evans et al., 2001), antar hubungan di antara aktivitas (Datar et al., 1993), derajat agregasi (Datar dan Gupta, 1994), dan validitas dari hirarki biaya berbasis aktivitas (Ittner et al., 1997). Tetapi, sedikit studi yang berada di luar fokus *product-costing*, dan sedikit yang mengetahui tentang bagaimana ABCM mendukung praktik organisasional, seperti perencanaan dan proses penganggaran (Ittner dan Larcker, 2001).

Pendekatan ABB menekankan pengelolaan kapasitas pada level aktivitas. Dalam bidang manajemen kapasitas, terdapat banyak kerangka kerja konseptual yang menggambarkan bagaimana mengukur kapasitas (McNair dan Vangermeersch, 1998), dan banyak studi teoretis yang menghubungkan kapasitas, penetapan harga, dan kalkulasi biaya (Balakrishnan dan Sivaramakrishnan, 2002). Sesuai dengan studi

ABCM, maka studi manajemen kapasitas cenderung mempunyai fokus *product-costing*, dan mengabaikan isu integrasi manajemen kapasitas dengan anggaran (dan praktik organisasional lainnya).

Meskipun kelompok ABB menyatakan bahwa sistem anggaran berbasis aktivitas yang benar-benar baru diperlukan untuk dibangun, terdapat kemungkinan lainnya bahwa proses penganggaran tradisional dapat disesuaikan dalam cara-cara yang tidak terlalu radikal, seperti menetapkan hubungan yang lebih baik dengan sistem perencanaan kapasitas. Balakrishnan dan Sprinkle (2002) telah melakukannya dengan menunjukkan bagaimana mengintegrasikan kapasitas dengan analisis variansi klasik.

Literatur difusi inovasi organisasi (misal Teece, 1980; Damanpour dan Evan, 1984; Abrahamson, 1991) menyimpulkan bahwa inovasi administratif memerlukan waktu yang lama untuk disebarkan. Pendekatan ABB berpotensi sebagai tahapan awal penyebarannya dan hal ini merupakan peluang untuk mendokumentasikan perilakunya. Literatur difusi juga menunjukkan bahwa sebagian besar tingkat kegagalan yang tinggi menawarkan peluang untuk menguji dan memahami faktor-faktor keberhasilan inovasi. Dengan melihat keberhasilan dan kegagalan sistem ABCM (misal Anderson, 1995a; Player dan Keys, 1996; Gosselin, 1997; Krumweide, 1998), maka dapat dijadikan bukti yang informatif untuk penerapan ABB.

Isu-isu *Beyond Budgeting*

Terdapat riset penting terkait dengan premis utama dari pendekatan BB, khususnya yang terkait dengan evaluasi kinerja subjektif, kontrak kinerja berbasis anggaran tetap, dan desentralisasi.

Pertama, kelompok BB mengevaluasi entitas organisasi dan/atau manajernya dengan membandingkan kinerjanya dengan kinerja kompetitor pada dimensi kinerja utama. Teori berusaha menunjukkan manfaat dan keterbatasan dari *relative performance evaluation* (RPE) (misal, Holmstrom, 1979, 1982; Dye, 1992), tetapi riset empiris sampai hari ini telah menunjukkan keraguan terhadap keberadaan dan kelayakannya dalam praktik (misal Antle dan Smith, 1986; Janakiraman et al., 1992). Hansen et al. (2003) menyatakan bahwa hal ini dikarenakan kebanyakan perusahaan sebetulnya tidak mempunyai data kinerja yang relatif baik, mungkin karena mereka berada dalam industri yang kompetitif, dan sangat dinamis. Padahal dalam situasi tersebut RPE malah tepat untuk diterapkan.

Kedua, teori menyatakan bahwa beragam faktor yang mendorong atau tidak mendorong pemakaian evaluasi kinerja subjektif dan mengapa

dan kapan hal itu efektif untuk digunakan dibandingkan dengan pendekatan formula (misal Baiman dan Rajan, 1995). Di sini sekali lagi bukti empirisnya kurang (misal Govindarajan, 1984; Govindarajan dan Gupta, 1985; Bushman et al., 1996; Hayes dan Schefer, 2000; Ittner et al., 2003a; Murphy dan Oyer, 2003; Gibbs et al., 2004). Subjektivitas telah membuat manajer mengeksploitasi informasi relevan yang muncul selama periode pengukuran (anggaran) (Baker et al., 1988, 1994). Manfaat ini penting khususnya dalam lingkungan dinamis di mana sasaran anggaran tetap dapat dengan cepat menjadi mutlak. Agar efektif, maka subjektivitas meminta evaluator membuat penilaian yang wajar, dan tidak bias, yang dapat diterima oleh pihak yang dievaluasi tanpa membuat perilaku yang tidak pantas untuk mempengaruhi anggaran dengan tidak tepat (misal Milgrom, 1988; Hawkins dan Hastie, 1990; Prendergast dan Topel, 1993; Bommer et al., 1995; Tan dan Jamal, 2001). Tetapi untuk dapat memahami kondisi di mana subjektivitas dapat bekerja dengan efektif, masih dibutuhkan banyak riset yang terkait.

Ketiga, kelompok BB tertarik dengan isu insentif yang dikaitkan dengan penggunaan anggaran sebagai kontrak kinerja tetap. Sehingga sekali anggaran dicapai, maka tidak terdapat insentif untuk pencapaian di atas anggaran, sebaliknya, jika anggaran tidak dipenuhi, maka konsekuensi yang berlawanan mengikutinya. Hal ini menyebabkan terjadinya manipulasi, pemikiran jangka pendek, dan tiadanya inovasi (Kohn, 1993; Jensen, 2001). Riset sebelumnya menyatakan bahwa isu ini dapat dikurangi dengan beragam rencana insentif (seperti memasukkan ukuran kinerja nonkeuangan), atau berdasar pada metode evaluasi kinerja alternatif (seperti evaluasi kinerja subjektif) tanpa mengabaikan pengendalian anggaran. Tetapi, karena teori insentif banyak dipengaruhi oleh teori keagenan, maka teori ini kemungkinan mengabaikan variabel yang relevan dari totalitas paket insentif organisasi (misal penghargaan nonmoneter) dan situasi spesifik dalam mana paket insentif signifikan. Literatur empiris dari insentif kebanyakan dibiarkan oleh eksekutif puncak yang mencakup hanya bagian kecil dari pasar tenaga kerja. Sehingga, arah riset berikutnya sebaiknya memahami dengan lebih baik insentif bagi *manajer level* yang lebih rendah dan karyawan (Bushman dan Smith, 2001; Merchant et al., 2003).

Keempat, pembahasan desentralisasi yang radikal melampaui hambatan riset penganggaran tradisional dengan menekankan pada pemilihan arsitektur organisasional, termasuk bagaimana organisasi mendelegasikan pembuatan keputusan kepada individu, metode

penghargaan individu, dan struktur dari sistem yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Literatur ekonomi menyatakan bahwa pilihan arsitektur organisasi merupakan *context-specific*, tergantung pada struktur pasar, strategi organisasi, proses produksi, dan asimetri informasi. Literatur ini lebih jauh menyatakan bahwa semua pilihan tersebut dihubungkan dan terkonsentrasi pada satu unsur saja dengan mengabaikan unsur lainnya, yang menyebabkan buruknya desain organisasi (Milgrom dan Roberts, 1992; Brickley et al., 2001, Nagar, 2002). Literatur-literatur ini memberikan satu perspektif terhadap kapan desentralisasi radikal dari BB cenderung efektif.

KESIMPULAN

Beberapa tahun belakangan, banyak kritik anggaran menyatakan bahwa sistem perencanaan dan penganggaran penuh dengan politik dan permainan; menghasilkan hanya perubahan inkremental pada periode perencanaan dan penganggaran; tidak responsif terhadap lingkungan yang berubah dengan cepat, dan menghambat inisiatif; fokus pada pengurangan biaya dibanding penciptaan nilai; dan terlalu mahal untuk hanya sedikit manfaat yang dihasilkannya. Beberapa usulan perbaikan meliputi lebih sering memperbarui rencana, menggunakan *relative performance standards* daripada standar anggaran tetap untuk mengevaluasi kinerja dan memberikan insentif, membangun kembali proses penganggaran berbasis metode yang lebih canggih, seperti *activity-based budgeting* (usulan pendekatan ABB), atau yang paling radikal adalah dengan mengabaikan pengendalian anggaran tradisional dan secara radikal mendesentralisasi organisasi (usulan pendekatan BB).

Berdasar literatur praktik penganggaran tersebut, terdapat peluang riset yang menantang. Meskipun kedua pendekatan memberikan peluang riset masing-masing yang unik, tema keduanya dapat dijadikan bidang riset berikutnya. Sebagai contoh, keduanya menekankan pentingnya ketidakpastian lingkungan sebagai faktor dominan dalam desain dan penggunaan anggaran; keduanya menyatakan bahwa anggaran tidak beroperasi dalam isolasi dari praktik organisasi lainnya; dan keduanya menekankan pentingnya perluasan riset anggaran untuk menggabungkan perilaku level manajer menengah dan yang lebih rendah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., dan A. M. Lillis. 1995. The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design. *Accounting, Organizations and Society* 20 (4): 241-258.

- Abrahamson, E.. 1991. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. *Academy of Management Review* 16 (3): 586-612.
- Anderson, S. W. 1995a. A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity-based Costing Implementation at General Motor 1986-1993. *Journal of Management Accounting research*, 7: 1-51.
- Anderson, S. W 1995b. Measuring the Impact of Product Mix Heterogeneity on Manufacturing Overhead Cost. *The Accounting Review* 70 (3): 363-387.
- Anthony, R. 1965. *Lanning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Antle, R., dan A. Smith. 1986. An Empirical Investigation of the Relative Performance of Corporate Executives. *Journal of Accounting Research*. 24 (1): 1-39.
- Baiman, S. Dan M. V. Rajan. 1995. The Informational Advantages of Discretionary Bonus Schemes. *The Accounting Review* 70 (January): 557-579.
- Baker, G. P., M. C. Jensen, dan K. J. Murphy. 1988. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *Journal of Finance* 43 (July): 593-615.
- Baker, G. P., R. Gibbons, dan K. J. Murphy. 1994. Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics* 109 (November): 1125-1156.
- Balakrisnan, R., dan K. Sivaramakrisnan. 2002. A Critical Overview of the Use of Full-Cost Data for Planning and Pricing. *Journal of Management Accounting Research* 14: 3-32.
- Balakrisnan, R. dan G. Spinkle. 2002. Integrating Profit Variance and Capacity Costing to Provide Better Managerial Information. *Issues in Accounting Education* 17 (2): 149-162.
- Banker, R., dan H. Johnston. 1993. An Empirical Study of Cost Drivers in the U.S. Airline Industry. *The Accounting Review*, 68 (3): 576-601.
- Berry, A. J., dan D. T. Otley. 1980. Control, Organization and Accounting. *Accounting, Organizations, and Societ* 5 (2): 231-244.

- Bisbe, J. 2002. The Interactive use of Management Control Systems in Product-Innovating Organizations. *Working Paper*.
- Bommer, W. H., J. L. Johnson, G. A. Rich, P. M. Podsakoff, dan S. C. MacKenzie. 1995. On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Metaanalysis. *Personnel Psychology* 48 (Autumn): 587-605.
- Brickley, J., C. Smith, dan J. Zimmerman. 2001. *Managerial Economics and Organizational Architecture*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Bunce, P., R. Fraser, dan L. Woodcock. 1995. Advanced Budgeting: A Journey to Advanced Management Systems. *Management Accounting Research* 6 (3): 253-265.
- Bushman, R. M., R. J. Indjejikian, dan A. J. Smith. 1996. CEO compensation: The Role of Individual Performance Evaluation. *Journal of Accounting and Economics* 21 (April): 161-193.
- Bushman, R. M., dan A. J. Smith. 2001. Financial Accounting Information and Corporate Governance. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3): 237-333.
- Campbell, D., S. Dattar, S. Kulp, dan V. G. Narayanan. 2003. Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy. *Working paper*, Harvard Business School.
- Chenhall, R. H. 1997. Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance. *Management Accounting research* 8 (2): 187-206.
- Chenhall, R. H. dan K. Langfield-Smith. 1998. The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 127-168.
- Damanpour, F., dan W. Evan. 1984. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly* 29: 392-409.
- Daniel, S., dan W. Reitsperger. 1991. Linking Quality Strategy with Management Control Systems: Empirical Evidence from Japanese Industry. *Accounting, Organizations and Society* 16 (7): 601-618.

- Datar, S., S. Kekre, T. Mukhopadhyay, dan K. Srinivasan. 1993. Simultaneous Estimation of Cost Drivers. *The Accounting review* 68 (3): 603-614.
- Datar, S., dan M. Gupta. 1994. Aggregation, Specification, and Measurement Errors in Product Costing. *The Accounting Review* 69 (4): 567-591.
- Dye, R. A. 1992. Relative Performance Evaluation and Project Selection. *Journal of Accounting Research* 30 (1): 27-52.
- Ekholm, B., dan J. Wallin. 2000. Is the Annual Budget Really Dead? *The European Accounting Review* 9: 519-539.
- Evans, J. H., Y. Hwang, dan N. Nagarajan. 2001. Management Control and Hospital Cost Reduction: Additional Evidence. *Journal of Accounting and Public Policy* 20 (1): 73-88.
- Fisher, M., dan C. Ittner. 1999. The Impact of Product Variety on Automobile Assembly Operations: Empirical Evidence and Simulation Analysis. *Management Science* 45 (6): 771-786.
- Gibbs, M., K. A. Merchant, W. A. Van der Stede, dan M. E. Vargus. 2004. Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, (forthcoming).
- Goold, M., dan J. Quinn. 1993. *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance*. London, U.K.: Pitman.
- Gosselin, M. 1997. The Effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity-Based Costing. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2): 125-135.
- Govindarajan, V., dan A. Gupta. 1985. Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance. *Accounting, Organizations and Society* 10 (1): 51-66.
- Govindarajan, V., dan J. Fisher. 1990. Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance. *Academy of Management Journal* 33 (2): 259-285.
- Hansen, S. C., dan R. Torok. 2003. *The Closed Loop: Implementing Activity-based Planning and Budgeting*. Bedford, TX: CAM-I.
- Hansen, S. C., D. T. Otley, dan W. A. Van der Stede. 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting research* 15: 95-116.

- Hawkins, S., dan R. Hastie. 1990. Hindsight Biased Judgment of Past after the Outcomes are Known. *Psychological Bulletin* 107 (May): 311-327.
- Hayes, R. M., dan S. Schaefer. 2000. Implicit Contracts and the Explanatory Power of Top Executive Compensation. *Rand Journal of Economics* 31 (Summer): 273-293.
- Hoffstede, G. 1967. *The Game of Budget Control*. Assen, The Netherlands: van Gorcum.
- Holmstrom, B. 1979. Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics* 10 (Spring): 74-91.
- Holmstrom, B. 1982. Moral hazard in teams. *Bell Journal of Economics* 13 (Autumen): 324-340.
- Hope, J., dan R. Fraser. 1997. Beyond budgeting: Breaking through the Barrier to "The Third Wave." *Management Accounting* (December): 20-26.
- Hope, J., dan R. Fraser. 2000. Beyond Budgeting. *Strategic Finance* 82 (4): 30-35.
- Hope, J., dan R. Fraser. 2003. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ittner C. D., dan D. F. Larcker. 1995. Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems. *Journal of Accounting research* 33 (Supplement): 1-34.
- Ittner C. D., D. F. Larcker. dan T. Randall. 1997. The Activity-Based Cost Hierarchy, Production Policies and Firm Profitability. *Journal of Management Accounting Research* 9: 143-162.
- Ittner C. D., dan D. F. Larcker. 2001. Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3): 349-410.
- Ittner C. D., D. F. Larcker. dan M. W. Meyer. 2003a. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review* 78 (3): 725-758.
- Ittner C. D., D. F. Larcker. dan T. Randall. 2003b. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8): 715-741.

- Janakiraman, S. N., R. A. Lambert, dan D. F. Larcker. 1992. An Empirical Investigation of the Relative Performance Hypothesis. *Journal of Accounting research* 30 (1): 53-69.
- Jensen, M. 2001. Corporate Budgeting is Broken—Let's fix it. *Harvard Business Review* (November): 95-101.
- Kaplan, R. 1983. Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research. *The Accounting review* 58 (4): 686-705.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures the Drive Performance. *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. 2001. *The Strategy Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kohn, A. 1993. Why Incentive Plans cannot Work. *Harvard Business Review* (September-October): 2-7.
- Krumweide, K. 1998. The Implementation Stages of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors. *Journal of Management Accounting Research* 10: 239-278.
- Lipe, M. G., dan S. E. Salterio. 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review* 75 (3): 283-298.
- Lukka, K. 1988. Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3): 281-301.
- Marcino, G. R. 2000. Obliterate Traditional Budgeting. *Financial Executive* (November-December): 29-31.
- McNair, C. J., dan R. Vangermeersch. 1998. *Total Capacity Management: Optimizing at the Operational, Tactical, and Strategic Levels*. New York, NY: St. Lucie Press.
- Merchant, K. A. 1985a. Organizational Controls on Data Manipulation and Management Myopia. *Accounting, Organizations and Society* 15 (4): 297-313.
- Merchant, K. A., W. A. Van der Stede, dan L. Zheng. 2003. Disciplinary Constraints on the Advancement of Knowledge: The Case of Organizational Incentive Systems. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2): 251-286.

- Milgrom, P. 1988. Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design. *Journal of Political Economy* 96 (February): 251-286.
- Milgrom, P. dan J. Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science* 24 (9): 934-948.
- Mintzberg, H., dan J. A. Waters. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6: 257-272.
- Murphy, K. J., dan p. Oyer. 2003. Discretion in Executive Incentive Contracts: Theory and Evidence. *Working paper*, University of Southern California and Stanford University.
- Nagar, V. 2002. Delegation and Incentive Compensation. *The Accounting Review* 77 (2): 379-395.
- Neely, A., M. R. Sutcliff, dan H. R. Heyns. 2001. *Driving Value Through Strategic Palnning and Budgeting*. New York, NY: Accenture.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review* 48 (3): 535-548.
- Perera, S., G. Harrison, dan M. Poole. 1997. Customer-focused Manufacturing Strategy and the Use of Operation-Based Non-Financial Performance Measures: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society* 22 (6): 557-572.
- Player, S., dan D. Keys. 1996. *Activity-baesd Management: Arthur Andersen's Lessons from the ABM Battlefield*. New York, NY: MasterMedia, Ltd.
- Prendergast, C. Dan R. Topel. 1993. Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review* 37 (April): 355-365.
- Samuelson, L. 2000. The effects of Increasing Turbulence on Organizational Control: Some Reflections. *In The Current State of Busienss Disciplines, Management Volume 5*, edited by S. B. Dahiya 2017-2090. Rohtak, India: Spellbound.
- Selto, F. H., dan S. K. Widener. 2001. Relevance of Management Accounting Research. *Working paper*, University of Colorado at Boulder and Rice University.

- Simons, R. L. 1990. The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspective. *Accounting, Organizations and Society* 15 (1-2): 127-143.
- Simons, R. L. 1991. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal* 12: 49-62.
- Simons, R. L. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Incentive Control Systems to Drive Strategic Rebewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Suparwati, Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan antara Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan FE UMS* Volume 4 Nomor 2, September 2005, Surakarta: FE UMS.
- Tan, H. T., dan K. Jamal. 2001. Do auditors Objectively Evaluate Theor Subordinates' Work?. *The Accounting Review* 76 (1): 99-110.
- Teece, D. 1980. The Diffusion of an Administrative Innovation. *Management Science* 26 (5): 464-470.
- Umapathy, S. 1987. *Current Budgeting Practices in U.S. Industry: The State of the Art*. New York, NY: Quorum.
- Onsi, M. 1973. Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack. *The Accounting Review* 48 (3): 535-548.
- Wallander, J. 1999. Budgeting: An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management* 15: 405-421.
- Wruck, K. H., dan M. C. Jensen. 1994. Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management. *Journal of Accounting and Economics* 18: 247-285.