

## BAB II

### Anggaran Partisipatif, Kompensasi dan Kinerja Manajer

#### II.1. Pengertian Anggaran

Semua perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasinya membutuhkan perencanaan dan pengendalian. Maka dari itu dibuatlah suatu sistem perencanaan dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu dengan membuat anggaran.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini didefinisikan pengertian-pengertian anggaran menurut beberapa ahli:

Anthony dkk ( 1992, hal.436) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

Anggaran adalah sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam organisasi.

Mulyadi (1993, hal.488) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

Anggaran adalah suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasar rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

R.A Supriyono (2000, hal.40) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitas, biasanya adalah satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun.

Dari berbagai definisi tentang anggaran di atas dapat dilihat bahwa secara garis besar anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan uang
2. Merupakan rencana kerja jangka pendek, biasanya satu tahun
3. Merupakan alat perencanaan dan pengendalian

Berdasarkan karakteristik di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan yang nantinya diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **II.2. Jenis-jenis Anggaran**

Dalam suatu perusahaan, paket anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran. Paket anggaran yang lengkap tersebut dinamakan anggaran induk (master budget). Anggaran induk adalah rencana keuangan komprehensif untuk keseluruhan organisasi, terdiri atas berbagai anggaran individual. Anggaran induk dapat dibagi menjadi anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasi menjelaskan aktifitas yang menghasilkan pendapatan untuk perusahaan: penjualan, produksi dan persediaan barang jadi. Hasil utama dari anggaran operasi adalah laporan rugi laba proforma/ yang dianggarkan. Anggaran keuangan memuat rincian dari arus kas masuk dan keluar serta posisi keuangan keseluruhan.

Berbagai anggaran yang terpisah dikembangkan dan diintegrasikan untuk membentuk anggaran induk. Berbagai anggaran yang membentuk anggaran induk terdiri dari:

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran persediaan
3. Anggaran produksi
4. Anggaran biaya bahan baku
5. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
6. Anggaran biaya overhead pabrik
7. Anggaran harga pokok produksi dan harga pokok penjualan
8. Anggaran biaya non produksi
9. Anggaran R/L
10. Anggaran kas
11. Anggaran neraca

### **II.3. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran**

Ada dua pendekatan dalam menyusun anggaran. Yang pertama pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*), yang kedua pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*). Pada pelaksanaannya banyak perusahaan menggunakan kedua pendekatan secara bersamaan.

#### **II.3.1. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down approach*)**

Dalam pendekatan ini, proses penyusunan anggaran dimulai dari manajer puncak. Anggaran ini diturunkan dari manajer puncak kepada bawahannya dan bawahan dituntut untuk melaksanakan tanpa dilibatkan dalam proses penyusunannya.

Pendekatan ini biasanya diterapkan pada organisasi yang memiliki struktur organisasi sentralisasi. Kelemahan dari pendekatan ini adalah bawahan menjadi tertekan oleh pekerjaannya dan akan berperilaku tidak semestinya. Keunggulannya

yaitu adanya dukungan kuat dari manajer puncak dalam pengembangan anggaran dan prosesnya menjadi lebih mudah dikendalikan oleh manajer puncak.

### **II.3.2. Pendekatan dari bawah ke atas (*bottom up approach*)**

Dalam pendekatan ini anggaran disusun sepenuhnya oleh bawahan dan disahkan oleh manajer puncak sebagai anggaran perusahaan. Dalam pendekatan ini ada negosiasi usulan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuannya adalah menyatukan dua kepentingan yang berbeda. Di satu pihak manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimum. Di lain pihak manajer departemen ingin agar anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah tak terduga/ perubahan kegiatan.

Pendekatan ini biasanya diterapkan pada organisasi yang memiliki struktur organisasi desentralisasi. Kelemahan pendekatan ini adalah dengan partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya. Keunggulan terletak pada mekanisme negosiasi yang ada antara penyusun anggaran dengan para pelaksana anggaran.

### **II.3.3. Pendekatan partisipasi**

Karena masih terdapat kelemahan pada masing-masing pendekatan di atas, maka dilakukan penggabungan pada kedua pendekatan di atas. Dalam pendekatan ini anggaran disusun oleh setiap manajer departemen yang ada dalam perusahaan dengan berpedoman pada tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan adanya partisipasi ini bawahan merasakan dirinya diperhitungkan dan efektivitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

#### II.4. Anggaran Partisipatif

Partisipasi pada dasarnya merupakan proses organisasi, di mana para individu terlibat dan mempunyai pengaruh dalam pembuatan keputusan yang mempunyai pengaruh secara langsung terhadap individu tersebut.

Beberapa konsep partisipasi dikemukakan oleh para ahli antara lain:

Hanson (1966) dalam Detesta (2000) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat digambarkan seperti alat administrasi yang sangat berguna di dalam membantu manajemen untuk memenuhi fungsinya dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian aktivitas perusahaan.

Kenis dalam Detesta (2000) mempertegas pengertian partisipatif sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran dan pengaruh anggaran tersebut terhadap pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan.

Vroom (1990) dalam Detesta (2000) mengemukakan bahwa partisipasi merupakan proses kerjasama melalui dua/lebih partisipan dalam pembuatan keputusan, memiliki pengaruh terhadap masa yang akan datang terhadap apa yang telah diputuskan oleh mereka.

Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka tujuan anggaran diselaraskan dengan tujuan pribadi manajer tersebut yang akhirnya menumbuhkan rasa tanggung jawab sehingga meningkatkan kinerja mereka. Mereka menyatakan bahwa individu yang terlibat dalam penetapan standar mereka sendiri akan bekerja lebih keras untuk mencapai standar tersebut. Selain memberikan keuntungan dalam masalah perilaku, penganggaran partisipatif memiliki keuntungan pada keseluruhan proses perencanaan karena keterlibatan individu yang memiliki pengetahuan tentang kondisi lokal perusahaan.

#### II.4.1. Manfaat Anggaran Partisipatif

Berbagai penelitian dilakukan untuk mengetahui manfaat partisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Penelitian menunjukkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih menghasilkan efek positif (Anthony dan Govindarajan, 1995):

1. Adanya semacam kemauan menerima yang lebih besar terhadap target anggaran yang telah ditetapkan jika melibatkan bawahan. Hal ini dapat mempertinggi komitmen individu untuk mencapai tujuan.
2. Keefektifan dalam perubahan informasi. Anggaran yang telah disetujui diperoleh dari orang yang benar-benar menguasai permasalahan dan mempunyai pemahaman yang lebih terhadap pekerjaannya melalui interaksi dengan atasan selama proses penyusunan anggaran.

Marconi (1989) dalam Detesta (2000) mengungkapkan beberapa manfaat partisipasi dalam penyusunan anggaran antara lain:

1. Orang yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran tidak saja *task involved* tetapi juga *ego involved* dalam kerja mereka.
2. Keikutsertaan seseorang akan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok karena dapat meningkatkan kerjasama antara anggota kelompok di dalam penetapan sasaran mereka, selain itu dapat mengurangi rasa tertekan akibat adanya anggaran.
3. Mengurangi rasa ketidaksamaan di dalam mengalokasikan sumber daya yang ada diantara divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

#### II.4.2. Masalah Anggaran Partisipatif

Di samping manfaat yang dimiliki, penganggaran partisipatif memiliki masalah yang potensial:

##### 1. Penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah

Partisipasi dalam anggaran menjadikan tujuan anggaran cenderung menjadi tujuan pribadi manajer. Bila tujuan terlalu mudah dicapai, manajer dapat kehilangan semangat dan kinerja menjadi turun. Tantangan merupakan hal yang penting bagi individu yang agresif dan kreatif. Sebaliknya jika tujuan terlalu sulit dapat menyebabkan kegagalan pencapaian standar dan menimbulkan frustrasi. Frustrasi akan menurunkan kinerja. Kuncinya adalah mengajak para manajer berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang tinggi tetapi dapat dicapai.

##### 2. Memasukkan *slack* dalam anggaran

*Slack* anggaran adalah suatu kondisi dimana manajer sengaja menetapkan terlalu rendah pendapatan atau menetapkan terlalu besar biaya. Tujuannya adalah bahwa tujuan anggaran akan mudah dicapai dan mengurangi risiko yang dihadapi. Solusinya adalah manajer puncak harus memeriksa kembali anggaran yang diusulkan bawahannya secara seksama serta memberikan masukan bila dibutuhkan, agar timbulnya *slack* dalam anggaran dapat diminimalkan.

##### 3. Partisipasi semu (*pseudoparticipation*)

Masalah ini terjadi bila manajemen puncak mengambil alih seluruh pengendalian atas proses penganggaran, hanya mencari partisipasi fiktif dari manajer tingkat yang lebih rendah. Manajer puncak hanya secara formal menerima anggaran dari manajer bawahan, dan tidak mempelajari masukan yang diberikan. Dengan demikian, manfaat perilaku yang diharapkan dari partisipasi tidak akan terwujud.

## II.5. Kinerja Manajer

Kesuksesan organisasi berkaitan langsung dengan efektifitas kinerja dari masing-masing fungsi manajerial. Mahoney et.al (1963,1965) dalam Detesta (2000) membahas konsep kinerja dalam kaitannya dengan kinerja manajemen dan mendefinisikan kinerja manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dimasukkan dalam konstruk kinerja manajemen tersebut adalah perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi dan perwakilan.

Klasifikasi fungsional ini dari kinerja manajemen yang dikembangkan dalam teori manajemen klasik ini lebih menekankan pada seluruh kinerja manajemen tanpa memperhatikan di mana hal tersebut berlangsung dalam organisasi, sehingga dengan demikian kita dapat mengklasifikasikan seluruh kinerja manajer individual. Selain itu, klasifikasi fungsional ini cenderung untuk berhubungan langsung dengan tujuan manajemen bila dibandingkan dengan klasifikasi kinerja yang didasarkan pada sifat aktifitas kerja manajer. Dimensi fungsional tersebut juga berkaitan dengan ketrampilan dan kemampuan manajerial, serta lebih menekankan pada wujud aktivitas daripada pelaksanaan tanggung jawab (Mahoney, 1965 dalam Detesta,2000)

Kedelapan dimensi fungsional kinerja manajemen ini, sifatnya serupa dengan dimensi fungsional teori manajemen klasik. Kedelapan dimensi fungsional itu meliputi:



### 1. Perencanaan

Yang dimaksud perencanaan adalah kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman.

### 2. Investigasi

Yaitu kemampuan mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menganalisa pekerjaan.

### 3. Pengkoordinasian

Yaitu kemampuan melakukan tukar-menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan, memberitahu departemen lain, hubungan dengan pimpinan lain.

### 4. Evaluasi

Yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur usulan, kinerja yang diamati/dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan, penilaian fisik hasil.

### 5. Pengawasan

Yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan Bapak/Ibu, membimbing dan melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.

### 6. Pemilihan staff

Yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja di bagian Bapak/Ibu, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.

## 7. Negosiasi

Yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, melakukan tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.

## 8. Perwakilan

Yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan instansi-instansi lain. pertemuan perkumpulan kerja, pidato untuk cara-cara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### **II.6. Pendekatan kontinjensi**

Hasil penelitian mengenai hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial menunjukkan adanya perbedaan. Govindarajan (1986) dalam Cahyono (2001) mengemukakan bahwa untuk menyelesaikan perbedaan tersebut digunakan pendekatan kontinjensi.

Brownell (1979) dalam Syakhroza (2000) mengklasifikasikan variable kontinjensi ke dalam empat bagian yaitu individual, interpersonal, ketidakpastian, dan budaya. Uraian mengenai keempat variabel dapat dilihat dalam tabel 11.6 berikut ini:

Tabel 11.6

## Variabel-variabel kontinjensi

No.	Jenis Variabel	Variabel yang termasuk di dalamnya
1	Individual	Motivasi, umpan balik, balas jasa, kejelasan target anggaran, tingkat kesulitan target anggaran, komitmen terhadap organisasi, informasi relevan terhadap pekerjaan, sikap terhadap anggaran, lokus control, dan gaya kognitif.
2	Interpersonal	Manajerial <i>role</i> dan gaya kepemimpinan
3.	Ketidakpastian	Ketidakpastian lingkungan, tugas, teknologi dan desentralisasi
4.	Budaya	Budaya

Penggabungan kerangka kontinjensi tersebut memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang dapat bertindak sebagai faktor *moderating* atau *intervening* yang mempengaruhi hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja manajerial (Brownell,1982a; Muray,1990; Shield dan Young,1993 dalam Riyadi 2000). Murray (1990) dalam Riyadi (2000) menjelaskan bahwa faktor *moderating* adalah faktor atau variable yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Sedangkan faktor *intervening* adalah faktor intervening adalah faktor/ variabel yang dipengaruhi oleh suatu variabel dan mempengaruhi variabel lainnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kontinjensi untuk mengetahui keefektifan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial. Pendekatan kontinjensi yang dipilih dalam penelitian ini adalah kompensasi yang berlaku di perusahaan sebagai salah satu faktor individual. Kompensasi di sini berperan sebagai variabel *moderating* yang menjelaskan hubungan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial.

## II.7. Kompensasi

Gibson (1996) membedakan kompensasi ke dalam dua bagian yaitu kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Yang dimaksud dengan kompensasi ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari pekerjaan. Kompensasi ini terdiri dari:

### 1. Keuangan (gaji, upah dan tunjangan)

- Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap.
- Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pegawai harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati pembayarannya.
- Tunjangan adalah balas jasa tambahan (finansial, non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha meningkatkan kesejahteraan.

### 2. Hubungan pribadi (hubungan interpersonal)

Adalah kompensasi ekstrinsik seperti penerimaan penghargaan/ dapat bernilai sosial pada pekerjaan.

### 3. Promosi

Adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar.

Kompensasi yang kedua adalah kompensasi intrinsik. Yang dimaksud dengan kompensasi ini adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari:

#### 1. Penyelesaian

Yang dimaksud penyelesaian adalah kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan. Akibat dari penyelesaian tugas adalah penghargaan bagi

diri sendiri. Peluang yang memungkinkan mereka menyelesaikan tugas mempunyai efek memotivasi yang kuat.

## 2. Pencapaian/ prestasi

Pencapaian adalah imbalan yang diatur sendiri dihasilkan dari pencapaian tujuan yang menantang. David C. Mc. Clelland (1961) dalam Gibson (1996) menjelaskan perbedaan individu dalam meraih prestasi. Beberapa mencari tujuan yang menantang, sedang yang lain lebih moderat/ mencari tujuan yang rendah.

## 3. Otonomi

Beberapa orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak membuat keputusan, mereka ingin beroperasi tanpa adanya pengawasan yang ketat. Perasaan mempunyai otonomi ini bisa menghasilkan suatu keleluasan melaksanakan apa yang dianggap karyawan terbaik dalam situasi tertentu.

## 4. Pertumbuhan pribadi

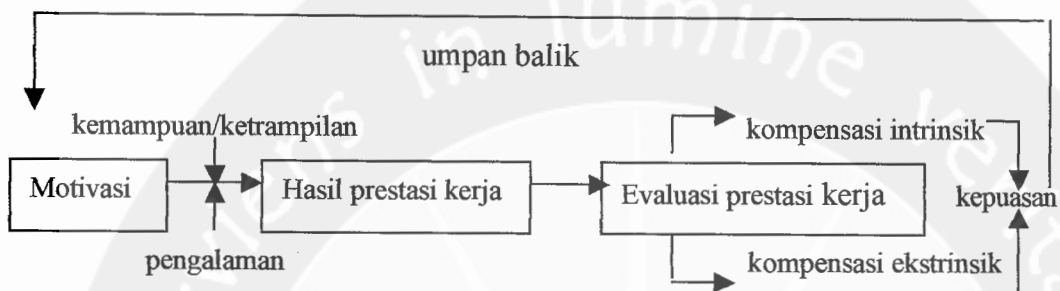
Pertumbuhan pribadi seseorang merupakan hal unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan tersebut dapat merasakan pengembangan merca dan melihat bagaimana kemampuan mereka menjadi lebih besar. Dengan memperluas kemampuan, karyawan dapat memaksimalkan/ setidaknya memuaskan potensi ketrampilan. Beberapa menjadi tidak puas dengan pekerjaan mereka dan organisasi tidak memungkinkan atau mendorong mengembangkan ketrampilan mereka.

Model kompensasi individu merupakan integrasi antara kepuasan, motivasi, prestasi dan kompensasi. Motivasi sebagai penyebab atas prestasi sampai pada tingkat yang diterima. Prestasi dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, ketrampilan dan pengalaman yang bersangkutan. Manajemen mengevaluasi masing-masing prestasi baik formal maupun informal. Sebagai akibat evaluasi, memberikan

kompensasi ekstrinsik dan intrinsik. Dengan kompensasi yang sesuai maka individu akan mencapai tingkat kepuasannya.

**Gambar 2**

**Model kompensasi individu**



Penelitian pengaruh kepuasan kompensasi, seperti Lowler melalui riset kepustakaannya dalam Gibson (1996;301-302) menyimpulkan:

1. Kepuasan dalam kompensasi merupakan fungsi balik, berapa banyak yang diterima dan berapa besar individu merasa sebaiknya menerima.
2. Perasaan puas dipengaruhi oleh perbandingan dengan yang diperoleh orang lain, sehingga cenderung membandingkan usaha, ketrampilan, senioritas dan prestasi dengan pihak lain.
3. Kepuasan karyawan dipengaruhi oleh kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Kompensasi intrinsik dinilai oleh karyawan sendiri. Kompensasi ekstrinsik bersifat di luar pekerjaan, dilakukan dari luar (gaji, upah, tunjangan dan promosi).
4. Kompensasi disukai berbagai sisi karir seseorang, pada tingkat umur dan dalam berbagai situasi.

## **II.8. Hubungan antara Kompensasi dengan Anggaran Partisipasif dan Kinerja**

Besar/ kecilnya usaha seseorang untuk berpartisipasi tergantung pada keyakinan atau persepsinya mengenai kemungkinan bahwa usahanya akan diberikan penghargaan/ kompensasi. Pemberian kompensasi yang layak untuk para manajer dapat mendorong dan memotivasi manajer bekerja lebih produktif, efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, serta tidak pindah ke perusahaan lain. Namun untuk mendesain suatu sistem kompensasi manajemen yang layak dan dapat diterima oleh karyawan serta tidak membahayakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya merupakan persoalan yang kompleks dan sulit bagi perusahaan.

Kompensasi untuk manajemen dapat dikelompokkan ke dalam kompensasi ekstrinsik dan kompensasi intrinsik (Gibson,1996). Kompensasi ekstrinsik didefinisikan sebagai imbalan yang berasal dari pekerjaan yang terdiri dari keuangan, hubungan interpersonal dan promosi. Sedangkan kompensasi intrinsik adalah imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi.

Argyris (1952) dalam Kurniawan (2002) menyatakan bahwa kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika bawahan diijinkan berpartisipasi dalam kegiatan penganggaran. Argumentasinya, bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam berbagai keputusan organisasi terutama yang berpengaruh langsung pada mereka. Salah satunya adalah proses penganggaran karena mereka harus merealisasikan anggaran tersebut, dan kinerja mereka diukur berdasarkan keberhasilan untuk merealisasikannya.

Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaannya untuk merealisasikan target yang ada dalam anggaran pusat pertanggungjawabannya. Beberapa peneliti menyimpulkan bahwa partisipasi manajer dalam penganggaran mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan atau target secara akurat, menerima anggaran secara penuh dan melaksanakannya untuk mencapai target tersebut (Argyris,1952; Hanson,1966 dalam Kurniawan 2002). Brownell (1982) dalam Kurniawan (2002) menjelaskan bahwa melalui partisipasi dalam penganggaran, manajer akan dinilai kinerjanya dan memperoleh penghargaan berdasarkan target yang berhasil dicapai.

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh unit-unit yang ada dalam organisasi atau perusahaan secara keseluruhan maka dengan sendirinya anggaran tersebut akan berinteraksi dengan individu dalam organisasi. Peranan dan kepentingan individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan anggaran didasarkan kepada ketertarikan individu untuk memenuhi tujuannya atau kepentingannya. Dalam hal ini individu berusaha meraih *reward* semaksimal mungkin sebab *reward* menggambarkan tujuan atau kepentingannya. Namun sering terjadi tujuan organisasi bertentangan dengan tujuan individu sehingga menghasilkan kinerja manajerial individu yang rendah atau tidak sesuai dengan yang diharapkan.

## **II.9. Review penelitian terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa balas jasa terhadap pencapaian target anggaran seperti bonus, promosi dan lain-lain diharapkan akan



memberikan nuansa spirit yang tinggi bagi para manajer untuk selalu konsekuen dengan perencanaan anggaran yang telah disepakati bersama. Sebagai hasilnya kinerja manajerial dapat dicapai sesuai dengan apa yang diinginkan (Hopstede,1967; Cherrington & Cherrington,1973; Waterhouse,1975; Merchant,1981 dan Brownell,1982 dalam Syakhroza, 2000). Tetapi kenyataan menunjukkan bahwa tidak demikian, beberapa peneliti tidak menemukan efek balas jasa terhadap kinerja manajerial melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran (seperti Otley,1978 dalam Syakhroza,2000).

Hasil riset lain mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajer menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang layak dalam wujud moneter seperti gaji dan insentif tahunan, dan dalam wujud non moneter seperti promosi jabatan, pemberian otonomi dan tanggung jawab memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan (Scott,1998; Anthony dan Govindarajan,1998; Merchant,1998 dalam Lako,2000).