



This paper examines the implementation of Participative Budgeting (PB) approach in various organization settings. The study attempts to identify organizational (management control) conditions or factors that are commonly found in those implementing organization, which contribute to the successful use of the budgeting approach. Through a review of relevant literature, given the preliminary organizational factors, it is found that certain organization structure, incentive system, participation (encouraged or promoted), and communication system support an organization in the successful use of adopting PB. The commonly found factors are: partial decentralization of the organization that allows a considerable delegation of duty (budget planning) to lower-level managers; associating incentives with several determining variable, one of which to be the budget achievement; giving the opportunity and encouraging participation of relevant agents to give inputs regarding their respective expertise; and establishing a channel through which information (knowledge) could be shared and gain by the personnel.

Keyword: participative budgeting, management control



Karya tulis ini mengkaji penerapan pendekatan Penganggaran Partisipatif—*Participative Budgeting (PB)*—dalam berbagai kondisi organisasi. Studi ini mencoba untuk mengidentifikasi kondisi organisasi atau faktor-faktor pengendalian manajemen yang biasanya ditemukan di dalam organisasi-organisasi pelaksana, yang mana berkontribusi pada keberhasilan penerapan jenis pendekatan penganggaran tersebut. Melalui tinjauan literatur yang relevan, ditemukan bahwa struktur organisasi, sistem insentif, partisipasi pada penganggaran, dan sistem komunikasi tertentu, mendukung organisasi dalam keberhasilan penggunaan (adopsi) PB. Faktor-faktor yang umum ditemukan adalah: desentralisasi parsial dari organisasi yang memungkinkan pendelegasian tugas yang cukup besar (perencanaan anggaran) kepada para manajer tingkat bawah; mengaitkan insentif dengan beberapa variabel penentu, dengan pencapaian anggaran sebagai salah satu variabelnya; memberikan kesempatan dan mendorong partisipasi dari agen yang relevan untuk memberikan masukan terkait keahlian khusus mereka masing-masing; dan membangun saluran dimana informasi (pengetahuan) dapat dibagikan dan diperoleh oleh personel.

Kata kunci: penganggaran partisipatif, pengendalian manajemen