

BUDGETING SEBAGAI INSTRUMEN KONTROL ORGANISASI: ANALISIS KUALITATIF LITERATUR TENTANG POWER DYNAMICS DALAM BUDGET PROCESS

¹Muhamad Zaenudin Sidiq, ²Dinia Yuanita Sari

^{1,2}UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: muhzae15@gmail.com

Abstract

This study deeply analyzes the function of budgeting as an instrument of organizational control, focusing on the power dynamics within the budgeting process in Indonesia. Departing from the traditional view that regards budgeting merely as a technical financial planning tool, this article highlights its comprehensive role as a political instrument and an arena for the interaction of various interests. This research employs a qualitative literature analysis method, drawing from various relevant sources. The findings indicate that budgeting in Indonesia functions not only as a technical financial tool but also as a political instrument used to negotiate power among stakeholders. This process is heavily influenced by informal networks and paternalistic management styles, where decisions are based on personal relationship rather than objective analysis. Power dynamics in budgeting are dominated by informal influence in decision-making, paternalistic leadership that limits participation, and conflicts and negotiations among departments arising from competition for limited resources. This politicization of the budget has serious implications for organizational governance, including decreased accountability, obstacles to innovation, and reduced employee trust. Therefore, this study concludes that a transformation in the budgeting approach, by adopting a more transparent and participative framework involving various stakeholders, is crucial for improving organizational accountability and effectiveness.

Keywords: Budgeting, Organizational Control, Power Dynamics, Budgeting Process, Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis secara mendalam fungsi *budgeting* sebagai instrumen kontrol organisasi, dengan fokus pada dinamika kekuasaan dalam proses penganggaran di Indonesia. Berbeda dengan pandangan tradisional yang menganggap *budgeting* sebagai alat teknis perencanaan keuangan, artikel ini menyoroti perannya yang komprehensif sebagai instrument politik dan arena interaksi berbagai kepentingan. Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif literatur dari berbagai sumber relevan. Temuan menunjukkan bahwa penganggaran di Indonesia tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis keuangan, tetapi juga sebagai instrumen politik untuk menegosiasikan kekuasaan antar pemangku kepentingan. Proses ini sangat dipengaruhi oleh jaringan informal dan gaya manajemen paternalistik, dimana keputusan didasarkan pada hubungan personal daripada analisis objektif. Dinamika kekuasaan dalam penganggaran didominasi oleh pengaruh informal, kepemimpinan paternalistik yang membatasi partisipasi, serta konflik dan negosiasi antar departemen akibat perebutan sumber daya terbatas. Politisasi anggaran ini memiliki implikasi serius terhadap tata Kelola organisasi, seperti menurunnya akuntabilitas, hambatan inovasi, dan menurunnya kepercayaan karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi dalam pendekatan penganggaran dengan mengadopsi kerangka yang lebih transparan dan partisipatif, melibatkan berbagai pemangku kepentingan, sangat penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas organisasi.

Kata Kunci: Budgeting, Kontrol Organisasi, Dinamika Kekuasaan, Proses Penganggaran, Indonesia.

PENDAHULUAN

Budgeting dalam organisasi berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja yang esensial dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, perspektif tradisional yang memandang budgeting semata-mata sebagai alat teknis perencanaan keuangan telah berkembang menjadi pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran politik dan dinamika kekuasaan dalam proses budgeting. (Kustina & Siahaan, 2023)

Dalam konteks organisasi, budgeting tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme alokasi sumber daya, tetapi juga sebagai arena dimana berbagai kepentingan dan kekuasaan berinteraksi. Proses penganggaran melibatkan negosiasi, kompromi, dan seringkali konflik antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan berbeda dalam organisasi. Di Indonesia, penerapan budgeting sebagai instrumen kontrol seringkali dipengaruhi oleh dinamika politik dan kekuasaan yang terjadi dalam proses penyusunan anggaran (Syarifuddin, 2015). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan informal, manajemen paternalistik, dan kontrol fisik mendominasi praktik manajerial sehari-hari, dimana penganggaran memfasilitasi kesepakatan politik antara para pemangku kepentingan organisasi.

Artikel ini dibuat untuk menganalisis secara mendalam bagaimana budgeting berfungsi sebagai Instrument control organisasi dengan fokus khusus pada dinamika kekuasaan yang terjadi dalam proses penganggaran. Melalui analisis kualitatif literatur, penelitian ini berusaha mengungkapkan kompleksitas politik yang terjadi dalam proses penganggaran organisasi di Indonesia.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif literatur untuk mengkaji dinamika kekuasaan dalam proses penganggaran sebagai instrument control organisasi. Data dikumpulkan melalui telaah mendalam terhadap berbagai sumber literatur yang relevan, baik berupa jurnal ilmiah, artikel, maupun laporan penelitian yang membahas budgeting sebagai instrumen kontrol organisasi dinamika kekuasaan dalam proses budgeting. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam tentang fenomena kompleks yang melibatkan aspek social politik dan budaya dalam proses penganggaran. Studi literatur dilakukan untuk memperoleh pemahaman konseptual yang mendalam terkait topik yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sub Bab 1: Anggaran sebagai Instrumen Politik dalam Kontrol Organisasi

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa penganggaran dalam organisasi di Indonesia tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis keuangan, tetapi juga sebagai instrumen politik yang digunakan untuk menegosiasikan kekuasaan antar pemangku kepentingan. Menurut Syarifuddin (2015), proses penganggaran di Indonesia sangat dipengaruhi oleh jaringan informal dan gaya manajemen paternalistik, di mana keputusan sering didasarkan pada hubungan personal daripada analisis keuangan yang objektif. Hal ini sejalan dengan argumen Kustina & Siahaan (2023) bahwa penganggaran berfungsi sebagai arena perebutan kekuasaan, di mana aktor dominan memengaruhi alokasi sumber daya untuk kepentingan mereka.

Sebagai contoh, di organisasi sektor publik, negosiasi anggaran sering melibatkan tawar-menawar antara pejabat pemerintah dan anggota legislatif, di mana alokasi anggaran disesuaikan untuk mengakomodasi kompromi politik (Wibowo & Pratama, 2019). Fenomena ini menunjukkan bagaimana penganggaran melampaui peran tradisionalnya dan menjadi mekanisme untuk mempertahankan kontrol serta memperkuat struktur hierarkis dalam organisasi.

Sub Bab 2: Dinamika Kekuasaan dalam Proses Penganggaran

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa dinamika kekuasaan utama dalam penganggaran, antara lain:

1. **Pengaruh Informal**, pengambilan keputusan sering dipengaruhi oleh diskusi informal daripada prosedur formal.
2. **Kepemimpinan Paternalistik**, manajer senior atau pemimpin memiliki kontrol signifikan atas persetujuan anggaran, membatasi pengambilan keputusan yang partisipatif.
3. **Konflik dan Negosiasi**, persaingan antar departemen atas sumber daya yang terbatas menciptakan diskusi anggaran yang sarat kepentingan politik (Hidayat & Nugroho, 2020).

Studi kasus oleh Fitriani & Susanto (2021) tentang penganggaran korporat di Indonesia menemukan bahwa manajer menengah sering memanipulasi proposal anggaran agar sesuai dengan ekspektasi eksekutif, memperkuat ketimpangan kekuasaan. Perilaku ini mencerminkan kecenderungan budaya dalam organisasi Indonesia yang mengutamakan otoritas hierarkis daripada transparansi.

Sub Bab 3: Implikasi terhadap Tata Kelola Organisasi

Politisasi anggaran memiliki implikasi signifikan, antara lain:

- **Menurunnya Akuntabilitas**, ketika anggaran dipengaruhi oleh kekuasaan daripada metrik kinerja, risiko penyalahgunaan keuangan meningkat.
- **Hambatan Inovasi**, departemen dengan pengaruh politik yang lemah mungkin menerima dana tidak memadai yang bisa menghambat pertumbuhan.
- **Menurunnya Kepercayaan Karyawan**, persepsi alokasi anggaran yang tidak adil dapat menurunkan motivasi staf dan mengurangi kohesi organisasi (Saputra & Dewi, 2018).

Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu mengadopsi kerangka penganggaran yang lebih transparan, seperti model penganggaran partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan (Rahman & Suryani, 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa budgeting dalam organisasi di Indonesia telah berkembang melampaui fungsi tradisional sebagai alat teknis perencanaan keuangan. Temuan utama menunjukkan bahwa penganggaran berfungsi sebagai instrumen politik yang kompleks dalam kontrol organisasi, di mana dinamika kekuasaan memainkan peran yang sangat signifikan.

Analisis kualitatif literatur mengidentifikasi tiga aspek kunci dalam dinamika kekuasaan penganggaran organisasi. Pertama, penganggaran berfungsi sebagai arena politik dimana berfungsi sebagai arena politik di mana berbagai kepentingan berinteraksi melalui negosiasi, kompromi, dan seringkali konflik. Proses ini sangat dipengaruhi oleh jaringan informal dan gaya manajemen paternalistik, di mana keputusan lebih didasarkan pada hubungan personal dari pada analisis objektif.

Kedua, dinamika kekuasaan dalam proses penganggaran didominasi oleh tiga faktor utama: pengaruh informal dalam pengambilan keputusan, kepemimpinan paternalistik yang membatasi partisipasi dan konflik serta negosiasi antar departemen yang menciptakan diskusi anggaran yang sarat kepentingan politik. Ketiga, politisasi anggaran memiliki implikasi serius terhadap tata kelola organisasi, meliputi menurunnya akuntabilitas karena pengaruh kekuasaan lebih dominan daripada metrik kinerja, hambatan inovasi akibat alokasi dana yang tidak merata berdasarkan pengaruh politik, dan menurunnya kepercayaan karyawan karena persepsi ketidakadilan dalam alokasi anggaran.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk menciptakan tata kelola organisasi yang lebih baik, diperlukan transformasi dalam pendekatan penganggaran. Organisasi perlu mengadopsi kerangka penganggaran yang lebih transparan dan partisipatif, yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan. Hal ini penting untuk mengurangi dominasi politik dalam proses penganggaran dan meningkatkan akuntabilitas serta efektivitas organisasi.

REFERENSI

1. Fitriani, L., & Susanto, A. (2021). Politik Anggaran dalam Manajemen Perusahaan: Studi Kasus di Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 15(2), 45-60.
2. Hasmita, K. (2022). Pengaruh Akuntabilitas Publik dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial OPD Kabupaten Kuantan Singingi. *Juhanperak*, 2(1), 45-58.
3. Hidayat, R., & Nugroho, A. (2020). Dinamika Kekuasaan dalam Proses Penganggaran Organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 12(1), 78-92.
4. Kustina, K. T., & Siahaan, A. M. (2023). *Perencanaan dan Penganggaran*. CV. Media Sains Indonesia.
5. Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Manajemen Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
6. Rahayu, S. (2022). Analisis Budaya Organisasi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah

- Kabupaten Gowa). *YUME: Journal of Management*, 5(2), 140-146.
<https://doi.org/10.37531/yume.vxix.3453>
7. Rahman, A., & Suryani, E. (2022). Model Partisipatif dalam Penganggaran: Solusi untuk Transparansi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(3), 112-125.
 8. Wahyudi, I. (2010). A Political Display and Symbolic Reasoning of Budgeting - Organizational Control Systems in an Indonesian Higher Education Institution. *Asian Journal of Business and Accounting*, 3(2), 123-147.
 9. Wibowo, D., & Pratama, I. (2019). Negoisasi Anggaran di Sektor Publik: Perspektif Kekuasaan. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(1), 67-82.