

ANGGARAN DALAM PERSPEKTIF AGENCY THEORY

Lilis Ardini

lilisardini@stiesia.ac.id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

JIAKu

Jurnal Ilmiah
Akuntansi
dan Keuangan

Key word:

budgeting, capitalist, symbolic interactionism, principal and agent, interpretive

Abstract

The purpose of this research is to interpret the meaning of budgeting in one of State Own Enterprises in order to minimize the conflict between principal and agent. This is qualitative research and conduct through symbolic interactionism perspective in interpretive paradigm. The result of this research exposes that budgeting process involve interaction between principal and agent based on their experiences. Especially in condition where an individu can get a freedom from critical condition wich called as ephiphany. Social reality shows that the ownership of capitalist company, always thinking them selves from their self interest. As the result, the implementation of budgeting process which consist of symbols and numbers eventually will be bounded by greed. With explanation and seeking the meaning of the agency theory, capitalism of the ownership of the company offered the capitalist values in accounting information. Finally, every decision and economic behaviour will be based on capitalist values by it self.

Abstrak

Proses penganggaran memegang peranan penting dalam proses manajemen suatu perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginterpretasikan pengertian penganggaran pada salah satu Badan Usaha Milik Negara untuk meminimalkan konflik antara prinsipal dan agen. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan dilakukan melalui pendekatan perspektif interaksionisme simbolik dalam paradigma interpretif. Pendekatan interpretif mampu menangkap data dan informasi dari realitas sosial. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa proses penganggaran melibatkan interaksi antara prinsipal dan agen berdasarkan pengalaman mereka masing-masing. Hal ini didukung dengan kondisi dimana seorang individu bisa mendapatkan kebebasan dari kondisi kritis yang disebut dengan ephiphany. Realitas sosial menunjukkan bahwa kepemilikan perusahaan kapitalis, selalu memikirkan diri sendiri dari kepentingan diri sendiri. Akibatnya, pelaksanaan proses penganggaran yang terdiri dari simbol dan angka pada akhirnya akan dibatasi oleh keserakahan dan kepentingan tertentu. Dengan penjelasan dan pencarian makna teori keagenan, kapitalisme perusahaan menawarkan nilai-nilai kapitalis dalam informasi akuntansi. Akhirnya, setiap keputusan dan perilaku ekonomi akan didasarkan pada nilai-nilai kapitalis itu sendiri.

Kata kunci:

penganggaran,
kapitalis,
interaksionisme
simbolik, prinsipal
dan agen,
interpretatif

PENDAHULUAN

Proses penganggaran memegang peranan penting dalam proses manajemen untuk mengelola suatu perusahaan. Tanpa adanya alokasi anggaran dan proses penganggaran yang jelas maka akan sulit manajemen dalam mengembangkan dan meraih tujuan perusahaan dalam meningkatkan laba. Selain itu beberapa tujuan penganggaran diantaranya sebagai alokasi sumber daya, perencanaan, dan komunikasi (Gustafsson dan Parson, 2010). Perusahaan membutuhkan anggaran dalam rangka pengalokasian sumber daya yang ada dalam perusahaan agar sumber daya tersebut dapat bekerja secara efisien. Dalam perencanaan anggaran dimanfaatkan untuk meramalkan (*forcasting*) profit yang dihasilkan perusahaan. Selain itu, penganggaran juga merupakan suatu proses komunikasi antara manajemen dalam hal ini sebagai prinsipal dan agen sebagai pelaksana di perusahaan.

Dalam pengkomunikasiannya *principal* dan *agent* tidak selamanya mempunyai tujuan yang senada dalam penyusunan anggaran. Pada kenyataannya masing-masing baik *principal* dan *agent* mempunyai *self interest* (kepentingan pribadi) yang ingin dicapai. Dari sinilah muncul *principal-agent conflict* (konflik *principal* dan *agent*). Salah satu konflik yang terjadi adalah pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dalam hal ini diwakili oleh Perseroan Terbatas Perkebunan Nasional (PTPN).

BUMN merupakan Badan Usaha Milik Negara ditandai dengan sebagian atau seluruh modalnya berasal dari negara. Sementara itu, tujuan dari pendirian BUMN disamping mengejar keuntungan adalah dalam rangka menyumbangkan pendapatan terhadap negara dan meningkatkan kestabilan ekonomi negara. Selain itu, BUMN juga menyediakan fasilitas yang dapat dimanfaatkan masyarakat umum dan merintis segala sektor usaha yang belum mampu dikembangkan oleh perusahaan swasta. Tujuan lain yang dapat dimanfaatkan masyarakat yaitu adanya bantuan terhadap pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat yang mengembangkan usaha. Hal ini tercantum dalam UU No.19 tahun 2003 tentang BUMN

Jika dicermati lebih jauh, pada dasarnya tujuan dari pendirian BUMN adalah untuk mencari keuntungan. PTPN tidak dapat dipungkiri juga akan menjadikan laba sebagai tujuan dari aktifitas produksinya. Tetapi mengingat fakta bahwa PTPN merupakan BUMN yang sebagian besar saham dimiliki oleh pemerintah (sedikitnya 51%). Maka PTPN yang dalam hal ini pengelola (*Agent*) dan pemerintah yang dalam hal ini adalah pemilik perusahaan (*Principal*) harus mempunyai hubungan timbal balik yang baik.

Realitas yang ada konflik muncul diantara keduanya, PTPN dan pemerintah, yaitu ketika pemerintah menuntut PTPN menghasilkan kualitas pertanian yang bermutu untuk rakyat. Sementara disisi lain PTPN akan merasa insentifnya berkurang diakibatkan karena harga jual dari hasil pertanian tersebut ditetapkan oleh pemerintah. Kondisi ini membawa PTPN pada keadaan tertekan. Konsekuensinya pada proses budgeting agent bisa saja melakukan berbagai intervensi terkait dengan *self interest* agent, begitu pula dengan *principal*. Beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan *principal* dan *agent* dalam penyusunan anggaran diantaranya adalah adanya *asymmetry information* dan kepentingan jangka pendek yang pada akhirnya akan memberikan dampak kepada perilaku korupsi. *Asymmetry information* akan terjadi karena dalam penentuan kebijakan penyusunan anggaran oleh *principal* diperlukan laporan dari aktifitas perusahaan yang dikelola oleh *agent* (Bernardo *et al.*, 2004; Fisher *et al.*, 2002).

Dilema terjadi ketika disatu sisi *agent* merasa kinerjanya tertekan oleh target-target yang telah ditetapkan oleh *principal* melalui RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) namun dengan harga jual yang ditentukan oleh *principal* profit yang didapatkan kecil. Namun disisi lain *agent* juga membutuhkan bantuan *principal* untuk dapat *survive* di posisinya karena menurut UU No.19 tahun 2003 pemberhentian direksi BUMN selaku *agent* dilakukan oleh pemerintah yang diwakili oleh menteri selaku *principal*. Begitu juga sebaliknya *principal* membutuhkan kinerja *agent* yang dinyatakan dalam profit karena secara tidak langsung hal inilah yang akan merefleksikan kinerja *principal* itu sendiri untuk tetap berada pada jabatannya sebagai wakil publik. Dilemma inilah yang terus terjadi bagaikan lingkaran tanpa penghujung sebagai penyebab konflik *principal* dan *agent*.

Dari berbagai fenomena di atas memunculkan fokus pada penelitian ini yaitu penggalan makna pada realitas anggaran yang terjadi antara *principal* dan *agent* di PTPN sebagai BUMN. penelitian ini ingin menjawab “bagaimana pemaknaan realitas anggaran menggunakan perspektif *interaksionisme simbolik*? Berdasarkan focus penelitian masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memaknai realitas anggaran dengan menggunakan perspektif *interaksionisme simbolik*.

TINJAUAN TEORITIS

Prilaku *Principal* dan *Agent* dalam Penyusunan Anggaran

Salah satu pendekatan penganggaran yang berkaitan dengan kinerja adalah partisipasi anggaran (*participative budgeting*). Proses partisipasi ini dibutuhkan berlandaskan fakta bahwa pelaksanalah yang lebih memahami kondisi langsung bagiannya. Sehingga dari partisipasi anggaran diharapkan akan tercipta anggaran yang sebaik-baiknya, sesuai dengan standar atau kondisi yang diharapkan di masa yang akan datang. Partisipasi penganggaran adalah proses yang menggambarkan individu- individu terlibat dalam penyusunan anggaran dan mempunyai pengaruh terhadap target anggaran dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran tersebut (Brownell, 1982). Selain itu, menurut Brownell partisipasi penganggaran adalah sebagai tingkat keikutsertaan manajer dalam menyusun anggaran. Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan.

Dampak negatif dari partisipasi anggaran adalah timbulnya senjangan anggaran. Senjangan anggaran didefinisikan sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan yang dilaporkan pada anggaran, (Chow *et al.*, 1988). Senjangan anggaran ini dapat terjadi dalam kondisi terdapat informasi asimetri antara manajer (bawahan) dengan atasan mereka.

Informasi asimetri adalah keadaan yang terjadi jika bawahan memiliki informasi yang lebih banyak mengenai aktivitas organisasinya dibandingkan dengan atasannya (Baiman dan Evans, 1983; Kren dan Liao, 1988; Dunk, 1993). Anthony dan Govindrajana (2001), menyatakan bahwa kondisi asimetri informasi muncul dalam teori keagenan (*agency theory*), yaitu *principal* (pemilik/atasan) memberikan wewenang kepada *agent* (manajer/bawahan) untuk mengatur perusahaan yang dimilikinya. Pendelegasian wewenang akan menyebabkan manajer sebagai pengelola perusahaan akan lebih mengetahui prospek dan informasi perusahaan sehingga menimbulkan ketidak seimbangan informasi antara manajer dengan pemilik yang disebut dengan asimetri informasi. Hal ini memunculkan konflik antara pemegang saham dan manajer perusahaan.

Karena hubungan antara pemegang saham dan manajer perusahaan sesuai dengan definisi hubungan keagenan murni, tidak mengherankan jika menemukan bahwa masalah yang terkait dengan "pemisahan kepemilikan dan kontrol" dalam perusahaan kepemilikan difus modern terkait erat dengan masalah umum agensi. Penjelasan tentang mengapa dan bagaimana biaya agensi yang dihasilkan oleh bentuk perusahaan lahir mengarah pada teori struktur kepemilikan (atau modal) perusahaan. Namun, sebelum melanjutkan, ada baiknya untuk menunjukkan masalah keagenan secara umum. Masalah membujuk "agen" untuk berperilaku seolah-olah dia memaksimalkan kesejahteraan "prinsipal" cukup umum. Itu ada di semua organisasi dan dalam semua upaya koperasi - di setiap tingkat manajemen di perusahaan, "di universitas, di perusahaan bersama, di koperasi, di otoritas dan biro pemerintah, di serikat pekerja, dan dalam hubungan yang biasanya diklasifikasikan sebagai hubungan agensi seperti umum dalam seni pertunjukan dan pasar real estat. Pengembangan teori untuk menjelaskan bentuk biaya agensi yang diambil dalam setiap situasi ini (di mana hubungan kontraktual berbeda secara signifikan), dan bagaimana dan mengapa mereka dilahirkan akan mengarah pada teori organisasi yang kaya yang sekarang kurang di bidang ekonomi dan sosial

Pendekatan untuk masalah keagenan harus berbeda secara fundamental dari sebagian besar literatur yang ada. Literatur itu berfokus hampir secara eksklusif pada aspek normatif dari hubungan agensi; yaitu bagaimana menyusun hubungan kontraktual (termasuk insentif kompensasi) antara prinsipal dan agen untuk memberikan insentif yang tepat bagi agen untuk membuat pilihan yang akan memaksimalkan kesejahteraan prinsipal mengingat adanya ketidakpastian dan pemantauan yang tidak sempurna. Artinya, adanya asumsi bahwa individu memecahkan masalah normatif ini dan mengingat bahwa hanya saham dan obligasi yang dapat diterbitkan sebagai klaim dan insentif yang dihadapi oleh masing-masing pihak dan elemen yang masuk ke dalam penentuan bentuk kontrak ekuilibrium yang mencirikan hubungan antara manajer (yaitu, agen) dari perusahaan dan pemegang ekuitas dan utang luar (yaitu, prinsipal).

Penggolongan konflik keagenan antara pemilik-manajer dan pemegang saham luar sebagai yang berasal dari kecenderungan manajer untuk mengambil keuntungan dari sumber daya perusahaan untuk konsumsinya sendiri. Namun, bukan berarti ini adalah satu-satunya atau bahkan sumber konflik yang paling penting. Memang, kemungkinan besar konflik yang paling penting muncul dari fakta bahwa ketika klaim kepemilikan manajer jatuh, insentifnya untuk mencurahkan upaya yang signifikan untuk kegiatan kreatif seperti mencari usaha baru yang menguntungkan jatuh. Menghindari usaha tersebut hanya karena membutuhkan terlalu banyak kesulitan atau usaha di pihaknya untuk mengelola atau belajar tentang teknologi baru. Menghindari biaya pribadi dan kecemasan yang menyertainya juga tidak menjadi sumber utilitas pekerjaan baginya dan hal itu dapat mengakibatkan nilai perusahaan menjadi jauh lebih rendah daripada yang seharusnya.

Agency Theory

Dalam pelaksanaan manajemen perusahaan diperlukan adanya pelimpahan fungsi manajemen yang dapat menjembatani manajemen lini pertama dengan manajemen atas.. manajemen ini diangkat oleh shareholder untuk merealisasikan program dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Namun pada praktiknya, manajemen tidak serta merta memiliki kewenangan penuh untuk menjalankan manajemen

tanpa campur tangan emilik modal. Manajemen tak jarang harus bertindak sesuai keinginan pemegang saham meskipun hal itu berbeda dari kaca mata manajemen. Sebagai akibatnya, dapat muncul *conflict of interest* antara kedua belah pihak yaitu pemegang saham dengan manajer perusahaan yang diistilahkan sebagai *agency problem*. Jensen dan Meckling (1976) mendefinisikan *agency theory* sebagai berikut:

“ *A contract under which one or more persons (the principal/s) engage another person (the agents) to perform some service on their behalf which involve delegating some decisions making authority to the agent. If the partners to the relationship are utility maximizers there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal*”

Sedangkan Scott (2009, 313) mendefinisikan teori agensi berdasarkan implikasi hubungan persetujuan kontraktual antara *principal* dan *agen*. Teori ini dianggap bagian dari *game theory* yang terdiri dari “*employment contract*” yang mengatur hubungan antara perusahaan dan para top manajer, serta “*lending contract*” yang mengatur hubungan antara manajer perusahaan dan para kreditur:

“*Agency theory is a branch of game theory that studies the design of contracts to motivate a rational agent to act on behalf of principle when the agent’s interest would otherwise conflict with those of principal.*”

Teori agensi merupakan teori yang mencoba menjelaskan hubungan antara prinsipal dengan agen dengan mempertimbangkan pemisahan kepemilikan manajemen terhadap sumber daya yang ada di perusahaan (Jensen dan Meckling, 1976). Selain pemisahan kepemilikan dilihat juga dari sudut pandang hubungan dengan beberapa *capital supplier* (Mehran, 1995) serta masalah dalam pemisahan antara fungsi penanggung resiko perusahaan, fungsi pengambilan keputusan dan fungsi kendali perusahaan (Fama dan Jensen, 1983). Eisenhardt (1988) juga menjelaskan bahwa teori ini menjelaskan bagaimana cara mengorganisir hubungan baik antara prinsipal dengan berbagai pihak yang turut serta menjalankan perusahaan sebagai agen. Asumsi yang merupakan *sufficient condition* dari teori agensi (Morris 1987) adalah: 1) Semua pelaku pasar adalah rasional dan berusaha memaksimalkan kekayaan dirinya sendiri. 2) Semua perusahaan beroperasi dalam dua periode. Manajer membuat keputusan produksi. Pada periode satu yang akan mempengaruhi *expected value* dan *variance* perusahaan pada periode dua. 3) Perusahaan mempunyai *external equity* dan *debt financing*. 4) Adanya pemisahan dari *equity* dan *debt capital supplier* serta pengendalian manajerial pada perusahaan. 5) Masing-masing manager mempunyai bagian dari *outstanding equity* dari perusahaannya. 6) Masing-masing manajer diberi gaji, tunjangan dan fasilitas, serta menerima *return* dari ekuitas perusahaan yang dikendalikannya, dan 7) *Monitoring* dan *bonding* yang dilakukan dengan biaya yang sebanding dengan nilai perusahaan dan dapat mengurangi aktivitas disfungsi

Jansen dan Meckling (1976) adalah orang pertama yang melihat adanya unsur manusia dalam model hubungan dalam perilaku perusahaan. Dalam analisisnya perusahaan digambarkan sebagai hubungan kontrak antara pihak-pihak yang ada di perusahaan, dimana masing-masing pihak diasumsikan mempunyai kepentingan sendiri-sendiri sehingga memungkinkan untuk munculnya kepentingan-kepentingan yang saling berlawanan.

Hubungan agensi timbul ketika suatu individu dengan pemegang modal sebagai prinsipal mempekerjakan individu lain sebagai agen. Hubungan *agency* merupakan kontrak, baik bersifat eksplisit maupun implicit dimana *principal* akan meminta *agen* untuk melakukan tindakan dan mengambil keputusan atas nama *principal*. Di dalam manajemen keuangan, hubungan agensi yang pokok adalah: antara pemegang saham dan manajer, serta antara *debtholders* dengan pemegang saham.

Self Interest: Wujud Lain Kapitalisme

Pada era globalisasi, kapitalisme merupakan ideology yang bersifat mainstream (karena bersifat positive) dan dipercaya dapat mengendalikan segala lini kehidupan manusia modern.

Segala kegiatan akuntansi saat ini tidak lepas dari pandangan kapitalisme. Produk kapitalisme memiliki ciri-ciri yang rakus, tamak dan serakah. Hal ini dapat dilihat dari adanya kekhususan

peruntukan informasi akuntansi pada pihak pemilik modal (shareholder). Sehingga mengesampingkan pihak lain yang turut serta memiliki kontribusi pada perusahaan.

Khan (1989: 23) mengungkapkan bahwa kapitalisme tak lain adalah sebuah tatanan yang terintegrasi dengan sistem pasar. Artinya sistem ini telah digunakan oleh berbagai lapisan masyarakat. Hal ini berarti bahwa kapitalisme terbentuk dari pemikiran kepemilikan pribadi, uang, kredit, modal, dan keuntungan yang kemudian di institusikan sehingga mereka menjadi bagian dari sistem ekonomi. Dimana Triyuwono (2012:27) mengungkapkan:

“Bila akuntansi dilahirkan dalam lingkungan kapitalistik, maka informasi yang disampaikannya mengandung nilai-nilai kapitalistik”.

Sebagai konsekuensinya, segala keputusan dan perilaku yang berhubungan dengan ekonomi akan didasarkan pada pandangan pencarian keuntungan pribadi dan mengacu pada kapitalisme. Akhirnya realitas yang tercipta pada akhirnya adalah realitas kapitalistik. Sehingga pada dasarnya informasi *budgeting* yang tercipta adalah suatu bentuk nyata kapitalistik dan akan membentuk jaringan kuasa kapitalistik. Jaringan kuasa inilah yang akhirnya mengikat dan memilih manusia dalam samsara kapitalisme” (Triyuwono, 2012:27).

Dalam hubungan antara *principal* dan *agent* adanya *self-interest* atau kepentingan masing-masing antara kedua belah pihak tidak dapat dihindari. *Self-interest* sendiri merupakan kepentingan pribadi yang dalam aspek *government* sebagai *principal* didefinisikan sebagai “*invisible-hand*” (Tyson, Oldryod, dan Fleischman, 2013), dan dari aspek *agent* dapat berperilaku yang independent atau sesuai keinginan sendiri (Kilfoyl dan Richardson, 2010). Jika dalam kondisi keduanya mempunyai *self-interest* masing-masing yang mengacu kepada kepentingan pribadi maka *Self-interest* bisa dikatakan sebagai cerminan lain dari sifat kapitalis. Dimana setiap individu hanya memikirkan kepentingan pribadi semata. Inilah wujud lain dari kapitalisme.

METODE PENELITIAN

Interaksionisme Simbolik Sebagai Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan pendekatan kualitatif, karena kerangka teoritis yang dirumuskan dalam permasalahan penelitian dihubungkan dengan makna yang melekat pada individu maupun kelompok dalam lingkungan sosial yang alamiah. Data bersumber dari partisipan, refleksi intuitif peneliti, interpretasi dan deskripsi masalah penelitian serta kontribusi dari berbagai literature. Tujuannya adalah untuk menginterpretasikan permasalahan tertentu yang tidak harus diukur dalam satuan kuantitatif (Creswell, 2013:59).

Dalam menginterpretasikan realitas anggaran penelitian ini menggunakan paradigma interpretif. Pendekatan interpretif merupakan salah satu pendekatan pada penelitian kualitatif yang bertujuan untuk menjelaskan pengalaman peneliti sehingga dapat dipahami dan dijangkau oleh pembaca. Hal itu dapat digambarkan melalui emosi, aksi maupun suara. Penggunaan interaksi interpretif tidak diperuntukkan semua orang. Pendekatan ini berdasarkan pada penelitian filsafat yang lebih tradisi penelitian tradisional pada pengetahuan sosial. Interaksi interpretif fokus kepada hubungan antara kehidupan suatu individu dan respon publik terhadap masalah personal, (Denzim, 1989).

Menurut Burrell dan Morgan, (1979) penelitian interpretif memiliki beberapa pandangan, yaitu fenomenologi (yaitu fenomenologi transedental, fenomenologi eksistensial), solipsisme, hermeneutik, dan fenomenologi sosiologi (yaitu etnometodologi, fenomenologi interaksi simbolik). Sedangkan paradigma interpretif, menekankan bahwa penelitian pada dasarnya dilakukan untuk memahami realitas dunia apa adanya, dalam beberapa hal paradigma ini juga disebut sebagai paradigma konstruktif (Ludigdo, 2006).

Perspektif interaksionisme simbolik di perkenalkan oleh Herbert Mead tahun 1934 dengan asumsi dasar bahwa: (1) manusia bertindak terhadap suatu benda berdasarkan arti yang dimilikinya, (2) arti yang melekat pada benda tersebut muncul atas interaksi seseorang, (3) makna yang dimiliki tersebut dimodifikasi oleh hasil interpretasi seseorang. Ritzer (2012:209) menyatakan beberapa prinsip dasar dalam teori interaksionisme simbolik diantaranya adalah manusia dikaruniai kapasitas berpikir, kapasitas berpikir tersebut tumbuh dari interaksi social. Selanjutnya interaksi sosial memungkinkan

seseorang bertemu dengan symbol-simbol dan mempelajarinya membutuhkan kemampuan berfikir khusus. Makna dan simbol tersebut memungkinkan manusia membedakan antara aksi dan interaksi. Terhadap makna dan simbol yang ada manusia dapat mengubahnya sesuai dengan interpretasinya. Manusia dapat membuat perubahan atas aksi dan interaksi sehingga dapat mengetahui keuntungan dan kerugian atas aksi yang dijalankan. Pola aksi dan interaksi manusia tersebut yang kemudian berkembang menjadi komunikasi dan membentuk masyarakat.

Dengan menggunakan perspektif interaksionisme simbolik pemahaman terhadap realitas penganggaran akan dapat dimaknai secara lebih mendalam khususnya interaksi simbolik yang terjadi antara principal dan agen. Selain itu realitas lain yang turut mendorong terjadinya interaksi tersebut juga akan dimaknai seperti budaya, lingkungan, dan anggaran itu sendiri.

Situs, Informan dan Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nasional IX (persero) Jawa Tengah. Objek analisis penelitian ini adalah interaksi *principal* dan *agent* pada proses penganggaran di PTPN IX (persero). Pengambilan data dilakukan dengan metode wawancara kepada informan yang berperan langsung dalam proses penganggaran yaitu salah satu direktur dan kepala bagian keuangan PTPN IX (persero). Identitas informan dalam penelitian ini akan digantikan dengan inisial untuk menjaga kerahasiaan informan. Proses pengumpulan data dilakukan pada bulan Oktober 2014 sampai dengan Maret 2015.

Metode Analisis Data

Metode analisis data dilihat dengan menggunakan teori interaksionisme simbolik yaitu memahami interaksi yang terjadi melalui simbol-simbol yang digunakan individu dalam melakukan suatu aksi dan interaksi. Data yang didapat dari informan kemudian dianalisis menggunakan prinsip-prinsip interaksionisme simbolik dibawah ini (Ritzer dan Goodman, 2013: 373).

Proses analisis data dimulai dengan melihat kemampuan berfikir setiap individu yang terlibat dalam proses penganggaran dilanjutkan dengan kemampuan berinteraksi antara principal dan agen. Selanjutnya dalam interaksi tersebut akan diperhatikan makna dan symbol yang ada dan menyusun terjadinya aksi dan interaksi. Aksi dan interaksi tersebutlah yang mendorong principal dan agen menetapkan pilihan dari berbagai kemungkinan dalam proses penyusunan anggaran. Dari aksi dan interaksi tersebut muncullah kelompok dan masyarakat, dalam hal ini *principal* dan *agent*, yang mempunyai kepentingan yang sama yang tertuang dalam bentuk anggaran.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil interpretasi atas realitas anggaran yang meliputi lingkungan, budaya perusahaan dan anggaran.

Budaya Perusahaan: Budaya Kapitalis Yang “Apik”

Apik dalam konteks ini merujuk kepada sesuatu yang rapih dan terawat dengan baik. Dalam suatu negara atau sekelompok masyarakat budaya memiliki nilai dan attitude, dimana variabel budaya tergambar dalam kelembagaan Negara yang bersangkutan (misalnya dalam sistem hukum). Dalam proses penganggaran perlu diperhatikan serta kondisi budaya yang tercipta. Budaya sangat mempengaruhi perilaku individu dalam menentukan suatu kebijakan. Dalam penyusunan RKAP (Rencana Kerja Anggaran dan Pendapatan) di PTPN yang melibatkan direksi, komisaris dan RUPS tentunya selalu ada perselisihan pendapat yang sebenarnya tujuannya adalah pencapaian laba perusahaan, seperti yang disampaikan salah satu direksi PTPN sebagai berikut:

Laba merupakan tujuan yang harus dicapai sehingga seluruh aktifitas akan berorientasi laba atau pertumbuhan atau perkembangan positif dari modal. Bentuknya ada pada Share Holder Aspiration Letter (SHAL) itu. Hal tersebut disampaikan pada saat Pembahasan Teknis sebelum RUPS RKAP.

Jika dicermati lebih dalam lagi, kapitalis tidak lagi menjadi kepentingan satu dua orang melainkan sudah menjadi budaya dalam tubuh PTPN. Budaya ini yang mempengaruhi system penganggaran persero tersebut sebagaimana tercantum dalam penyusunan RUPS RKAP melalui *Share Holder*

Aspiration Letter (SHAL). Tidak dapat dipungkiri bahwa pencapaian laba merupakan salah satu tujuan pendirian BUMN dalam hal ini PTPN sebagaimana tercantum dalam UU no.19 tahun 2003. Namun dalam pencapaiannya PTPN IX dituntut untuk menghasilkan kualitas pertanian yang bermutu dan mencukupi kebutuhan masyarakat. Inilah sisi kapitalis dari principal yang senantiasa memarginalkan kedudukan agent. Selain itu dikatakan berbudaya kapitalis karena setiap individu yang terlibat dalam penganggaran bertujuan untuk memupuk laba yang setinggi-tingginya. Bentuk budaya kapitalis lain yang sudah ada dan di rencanakan. Hal ini diutarakan oleh informan sebagai berikut:

BUMN didirikan tentu mempunyai maksud atau tujuan. Berdasarkan maksud atau tujuan itu, BUMN digolongkan dalam berbagai perspektif tanpa meninggalkan orientasi utamanya yaitu memupuk laba. Ada yang bertujuan mengejar laba yang setinggi tingginya, ada yang dimaksudkan untuk mencari tenaga kerja sembari memupuk laba, ada yang dikaitkan dengan pelayanan ataupun konservasi. PT Perkebunan pada awalnya berorientasi tri darma perkebunan, yaitu mencari devisa, menyediakan lapangan pekerjaan dan konservasi alam.

Pernyataan di atas sangat mengandung nilai kapitalisme, realitas sekali jika kita melihat bahwa pandangan kapitalis sangat nampak pada pernyataan di atas apalagi tujuan tri darma perkebunan menjadi alasan utamanya. Kapitalisme didasari oleh sifat individualis atas pemenuhan kepuasan pribadi dalam bentuk materi. *Self interest* (kepentingan pribadi) terhadap materi merupakan sifat dasar yang melekat pada diri manusia yang merupakan cara ampuh untuk meraih kesejahteraan. Pemahaman ini yang mewajarkan tumbuhnya kapitalisme.

Pemikiran dan ideology bahwa manusia bersifat *self interest* harus melakukan kompetisi untuk meraih kesejahteraan materi mewarnai kehidupan social dan dipercayai sebagai sesuatu yang *nature* (Kasser, 2007:68). Ditinjau dari aspek principal perilaku self-interest dapat dilihat dari adanya “invisible-hand” yang ditujukan kepada agent (Tyson *et al.*, 2013; Kilfoyl dan Richardson, 2010). Pemerintah dalam hal ini kementerian mempunyai kepentingan tersendiri agar posisinya dalam pemerintahan dapat *survive* maka ada interaksi yang bersimbol “invisible-hand” atau tangan yang tidak terlihat yaitu intervensi terhadap PTPN secara tidak langsung.

Dalam prosesnya baik *principal* maupun *agent* di PTPN mempunyai *self interest* masing-masing. Hal ini yang akan mendorong keduanya beraksi dan interaksi dengan simbol-simbol tertentu untuk menghasilkan anggaran yang menguntungkan keduanya. Kapitalisme secara disadari atau tidak akan tumbuh dan membudaya dalam interaksi tersebut. PTPN yang merupakan BUMN dituntut untuk menghasilkan laba yang maksimal akan menjadikan dirinya bersifat kapitalis dan tertuang juga dalam proses penganggaran.

Lingkungan Perusahaan

Selain budaya lingkungan juga turut mendukung dan mendorong setiap perilaku yang diambil dalam proses penentuan anggaran. Untuk melihat lingkungan yang tercipta penulis melakukan wawancara dengan kepala bagian keuangan yang menyatakan sebagai berikut:

Dalam hal tercapainya profit yang tinggi, suatu ketika saat semua faktor mendukung, semua stake holder memberi apresiasi kepada BUMN yang bersangkutan, termasuk jika PTPN IX mencapai hal tsb. Artinya semua faktor yang berpeluang untuk tercapainya profitabilitas yang tinggi sangat menjadi perhatian Diruktur.

Dari informasi di atas diketahui bahwa lingkungan kerja perusahaan mendukung untuk terciptanya suatu budaya kapitalis. Lingkungan dalam hal ini *stakeholder* mengapresiasi atas tercapainya laba yang maksimal. Semakin banyak laba yang dihasilkan, lingkungan akan semakin menghargai dan mengapresiasi kinerja perusahaan. Pemaknaan kontingensi menyatakan bahwa efektivitas suatu organisasi dapat dilihat dari kesesuaian (*fit*) antara struktur organisasi dan lingkungannya (Duncan dan Ken Moores, 1989). Perusahaan yang *social-environmental oriented* harus memperhatikan kearifan lokal secara keseluruhan (*holistic local wisdom*) (Mulawarman, 2014). Perpaduan antara lingkungan

dan budaya yang kapitalis akan mendarah daging sehingga menjadi inti (*core*) dari ukuran suatu kinerja sebagaimana yang dinyatakan informan berikut ini:

Dalam Pembuatan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Dir PTPN IX bercita-cita menumbuhkan asset, pendapatan, total profit, peningkatan profitabilitas dan indikator-indikator lain yang bermakna tumbuh dan berkembang. Bentuknya antara lain ekspansi areal, akuisisi perusahaan, joint venture, membuat anak perusahaan dsb. Pendanaan untuk kepentingan invest tsb bisa dana sendiri ataupun pinjaman. Tentu dalam konteks ini, bisa disimpulkan bahwa PTPN punya perspektif kapitalis juga.

Lingkungan harus dipahami sedemikian rupa baik oleh principal maupun agen. Lingkungan yang ada tidak selamanya mendukung atau bersifat pasti. Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan oleh principal akan mempengaruhi keputusan manajemen sebagai reaksi akibat dari perubahan lingkungan perusahaan (Lesmana, 2004). Misalnya dalam penentuan pembukaan lahan yang masih didominasi oleh lingkungan yang bersifat kapitalis. Hal ini dijelaskan dengan gambling oleh informan, sebagai berikut:

Jika dalam konteks pembukaan hutan hanya didasari keserakahan untuk mengeruk keuntungan yang setinggi2nya tanpa memperhatikan dampak lingkungan, hanya bertolak dari keserakahan (greedy), tentu sama dengan planting disaster (menanam bencana). Kalau dalam membuka hutan dengan tetap meninggalkan pohon-pohon besar yang berfungsi konservasi, tidak memabat habis catchment area (areal penangkap air), membuat teras dan menanam secara contour, dan areal yg dibuka selarat dengan penyangganya, ya... tentu ini kapitalis yang baik. Sebaliknya jika berprinsip buka sebanyak-banyaknya, secepat-cepatnya tidak perlu keluar biaya tambahan untuk peduli konservasi, ya.. jelas bencana dibelakang hari.

Sebagaimana dalam pembangunan kota, jika hutan beton yang terus dikebut, tidak cukup lagi ruang terbuka hijau. Semua daerah resapan mengeras, maka jelas lingkungan akan menjadi panas dan pengap dan bencana seperti banjir akan melanda, semua karena kapitalis developer-developer hanya mengejar laba maksimal.

Partisipasi anggaran antara principal dan agen yang terbentuk dalam interaksi simbolik diatas akan mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan. Supriyono (2005) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer di beberapa perusahaan di Indonesia. Jika seorang Manajer yang mempunyai tingkat partisipasi anggaran yang tinggi akan cenderung lebih memahami tujuan anggaran. Hal ini dikarenakan kinerja manajer berhubungan dengan proses penganggaran tersebut, diantaranya target anggaran yang bisa dicapai. Sehingga manajer akan lebih fokus dan turut andil untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran tersebut. Indriantoro (2000) juga mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara penyusunan anggaran partisipatif dengan kinerja manajerial. Baik principal maupun agen akan berpartisipasi dalam penentuan kebijakan yang berhubungan dengan penyusunan anggaran sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Metafora “Sapi Perah”, Sebuah Ironi Penganggaran.

Salah satu potensi penggelembungan anggaran terbesar di negara ini ada di badan usaha milik negara (BUMN). Antara eksekutif (pemerintah) dan legislatif (DPR) sering bersekongkol dalam menetapkan keputusan politik anggaran bagi BUMN. Isu penggelembungan anggaran menjadi isu paling seksi, karena elite politik acapkali menjadikan BUMN sapi perahan (berita Medan Pos, 2013).

Fakta yang kita lihat selama ini, terdapat penyimpangan impelentasi anggaran negara di BUMN yang bertujuan untuk kepentingan politik tertentu. Dan hal ini tidak hanya terjadi saat implementasi program. Penyimpangan sudah didesain serapi mungkin mulai dari usulan sampai penggiringan anggaran antara eksekutif dan legislatif. Yang paling rawan, ketika agenda penggiringan anggaran sudah digelembungkan dari awal. Hal ini dapat di lihat dari perbedaan antara anggaran riil yang dibutuhkan dalam implementasi dengan yang tertera pada kertas. Kenyataan pahit BUMN seperti ini sudah terjadi bertahun-tahun. Anggaran yang semestinya dialokasikan untuk satu bidang program sengaja

dibengkakkan untuk kepentingan elite eksekutif dan legialstif di negara kita. Tak hanya itu, kepentingan yang dibangun pun ada kesepakatan terselubung terutama menjelang perhelatan pemilihan umum setiap lima tahun.

Disadari atau tidak, jujur kita katakan bahwa BUMN hanya dijadikan alat. BUMN diperalat dan dijadikan sapi perahan untuk memuluskan kepentingan eksekutif dan legislatif. Tak hanya itu, keputusan politik acapkali membuat perusahaan BUMN sulit bergerak. Resep reformasi di tingkat BUMN yang sudah lama diperbincangkan, sering tidak berdaya akibat dominasi keputusan politik yang dicampuradukkan dengan kepentingan para elite politisi kita.

Sebenarnya resep pengelolaan BUMN sudah muncul sejak reformasi, bahkan sejak awal 1990-an. Pada masa-masa akhir Presiden Soeharto menjabat misalnya, ketika Tanri Abeng menjabat Menteri BUMN. Di masa kepemimpinan Tanri Abeng, beliau menuangkan visi pendayagunaan BUMN melalui *masterplan* terdiri dari restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi. Ketiga tahap itu menjadi prinsip dasar untuk mereformasi BUMN pada era reformasi. Kesepakatan ini sudah lama dibuat, tapi lagi-lagi intervensi para *elite* kita lebih kuat untuk menjalankan reformasi internal BUMN. Konsep korporasi dan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance* atau GCG) akhirnya terus diperbincangkan, namun pada tingkatan realisasi sering terganjal birokrasi politik.

Birokrasi perusahaan BUMN nampaknya masih bergaya Orde Baru. Lihat saja ketika direksi ditunjuk, karena mandat dari penguasa politik atau birokrasi. Ini masih terus-menerus mentradisi, bahkan menjadi warisan Orde Baru. Pola bagi-bagi jatah masih terjadi antara pejabat eksekutif dan legislatif di negara ini. Tak hanya itu, Direksi BUMN sangat begitu mudah dipanggil sewenang-wenang oleh DPR. Jika mau melakukan aksi korporasi, manajemen BUMN pun harus selalu berdasarkan restu birokrasi. Belum lagi BUMN harus berhadapan dengan payung hukum yang terkadang berbenturan dengan keputusan politik yang dibuat.

Liberalisasi BUMN dalam konteks perusahaan yang bersih, ternyata BUMN tidak termasuk perusahaan independen lagi. Hemat penulis, BUMN tak ubahnya seperti perusahaan publik karena sudah terjadi proses liberalisasi. Kenapa? Karena para elite politik di negeri ini secara berjamaah ingin menggerogoti BUMN untuk mencari dana politik pada pemilu.

Salah satu model yang biasa digunakan saat proses Pemilu adalah dengan mengeluarkan status *go public* melalui proses initial *public offering* (IPO) dari perusahaan BUMN ke swasta di bursa saham. Dana yang didapat atas penjualan IPO ini akan digunakan sebagai sumber dana utama pemenangan pemilu. Alasan utama penggunaan sumber dana ini adalah adanya permasalahan pada sumber dana pribadi bagi partai politik. Bagi partai politik, dana kampanye yang paling potensial diambil berasal dari anggaran BUMN yang sudah di-*setting* sedemikian rupa untuk memenangkan Pemilu.

Ironisnya, pemanfaatan perusahaan BUMN ini tidak hanya oleh salah satu partai politik di negeri ini. Secara berjamaah partai politik "merampok" anggaran BUMN untuk dana kampanye Pemilu. Celahnya, partai politik bisa memanfaatkan kadernya yang duduk di kabinet untuk mengumpulkan dana dari BUMN. Di sinilah terjadi politisasi anggaran, sehingga anggaran yang seharusnya untuk perbaikan internal BUMN, akhirnya terbang ke tangan elite partai politik untuk pemenang pemilu (Azhar, 2013).

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Berdasarkan paparan di atas mengenai perilaku *principal* dan agent dengan pendekatan interpretif menunjukkan dalam kepemilikan perusahaan yang kapitalis dapat dijelaskan bahwa hakikat manusia adalah sebagai makhluk ekonomi. Dengan status makhluk ekonomi ini, manusia cenderung untuk mementingkan diri sendiri sebelum memikirkan yang lain. Implementasi proses penganggaran dalam akuntansi erat kaitannya dengan angka dan menimbulkan hasrat pribadi individu untuk mencari keuntungan pribadi dan keserakahan. Maka akan terlahirlah nilai-nilai kapitalis dalam informasi akuntansi tersebut yang kemudian keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil seseorang juga berdasarkan nilai-nilai kapitalis.

Fakta social, seperti organisasi, dikonstruksikan oleh manusia melalui interaksi social. Aktor organisasi menggunakan sumber daya simbolik sebagai penuntun aksi yang mereka lakukan dalam setting organisasi. Selanjutnya perilaku *principal* dan *agent* dalam konteks sosial hanya dapat dipahami melalui pemahaman yang mendalam terhadap makna yang diberikan oleh individu manusia itu sendiri.

Proses penganggaran dipengaruhi oleh faktor internal seperti faktor lingkungan dan budaya yang mendukung perilaku *principal* dan *agent*. Lingkungan dan budaya yang tercipta di PTPN berbasis kepada kapitalisme. Hal ini menjadikan arah RJPM berorientasi pada peningkatan laba secara maksimal. Beberapa kasus ironi dan fenomena yang tidak bisa dihindari, melayani kepentingan birokrasi, makin kapitalis dan makin membebani agen, perusahaan (BUMN) atau rakyat sekalipun. Semua itu pangkalnya karena pengelolaan perekonomian negeri masih bersumber pada system ekonomis kapitalisme liberal.

Untuk mereduksi bahkan mengeliminasi konflik antara *agent* dan *principal* yang muncul di atas maka harus dilakukan perubahan misalnya pada penerapan regulasi yang tidak menekan salah satu pihak, menerapkan teori *public budgeting*, dan mengkomunikasikan dengan interaksi dan aksi antara *principal* dan *agent*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu kinerja yang dibahas pada penelitian ini hanya dilihat dari sudut pandang perusahaan. Hal ini memungkinkan adanya perbedaan persepektif realitas soaial jika ditinjau dari aspek lain. Keterbatasan ini dapat dijadikan saran pada penelitian berikutnya yaitu melihat kinerja manajemen secara berjenjang dengan mempertimbangkan Key Performance Indicator (KPI) untuk melihat kinerja keduanya, baik prinsipal maupun agen.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, N. R. dan G. Vijay. 2001. *Managemen Control System*. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Azhar, A. 2013. *Politisi Anggaran BUMN*. Berita Medan. Jumat, 29 Nov 2013 08:41 WIB - <http://mdn.biz.id/n/65018/>. Diakses 23 Januari 2015.
- Baiman, S. dan J. H. Evans III. 1983. Pre-decision Information and Participative Management Control Systems. *Journal of Accounting Research* 21: 371-395.
- Bartle, J. R. dan P. M. Shields. 2008. Applying Pragmatism to Public Budgeting and Financial Management. *Association for Budgeting and Financial Management Conference*. October 24, 2008. Chicago, Illinois.
- Bernardo, A. E., H. Cai, dan J. Luo. 2004. Capital Budgeting in Multidivision Firms: Information, Agency, and Incentives. *The Review of Financial Studies* 17(3): 739-767.
- Burrell, G. dan G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann. London.
- Brownell, P. 1982. The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Participative and Organizational Effectiveness. *Journal of Accounting Research* 20 (Spring): 12-27.
- Chow, C. W., J. C. Cooper, dan W. S. Waller. 1988. Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *Journal of Accounting Review* LXIII (January): 111-122.
- Creswell, J. W. 2013. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset* (A. L. Lazuardi, Penerjemah. 1 ed) Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Denzin, N. K. 1989. *Interpretive Interactionism*. Applied Social Research Methods Series Volume 16. Sage Publication. London.
- Duncan, K. dan K. Moores. 1989. Residual Analysis: A Better Methodology for Contingency Studies In Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 1(89): 103.
- Dunk, A. S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Beetwen Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review* 68: 400-410.
- Eisenhardt, K. 1988. Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales. *Academy of Management Journal* 31: 488-511.
- Fama, E. F. dan M. C. Jensen. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 88(2): 301-325.
- Fisher J. G. L. A. Maines, S. A. Peffer, dan G. B. Sprinkle. 2002. Using Budget for Performance Evaluation: Effect of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposal, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review* 77(4): 847-865.
- Indriantoro, N. 2000. An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 15(1): 97-114.

- Jensen, M. C. dan W. H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.
- Jensen, M. C. 1983. Organization Theory and Methodology. *Accounting Review* 56: 319-338.
- Kasser, T., A. D. Kanner, S. Chon, dan R. M. Ryan. 2007. Psychology and American Corporate Capitalism, further Reflection and Future Direction. *Psychological Inquiry* 18(1): 60-71.
- Kilfoyle, R. 2010. Agency and Structure in Budgeting: Thesis, Antithesis and Synthesis. *Critical Perspectives on Accounting* 22(2011): 183–199.
- Khan, M. S. dan A. Mirakhor. 1989. The Framework and Practice of Islamic Banking. *Journal of Islamic Banking and Finance* 6(1): 22-44.
- Kren, L. dan W. M. Liao. 1988. The Role of Accounting Information in the Control of Organizations: a Review of the Evidence. *Journal of Accounting Literature* 7: 280-309.
- Lesmana, S. 2004. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan yang Dipersepsikan dan Strategis Kompetitif Terhadap Hubungan System Control Akuntansi dengan Kinerja Perusahaan. *Simposium Nasional Akuntansi VII, Denpasar*.
- Ludigdo, U. 2006. Strukturasi Praktik Etika di Kantor Akuntan Publik: Sebuah Studi Interpretif. *Simposium Nasional Akuntansi 9, Padang, 23-26 Agustus*.
- Mehran, H. 1995. Executive Compensation Structure, Ownership and Firm Performance. *Journal of Financial Economics* 38(2): 163-184.
- Morris, R. D. 1987. Signaling, Agency Theory, and Accounting Policy Choice. *Accounting of Business Research* 18(69): 47-56.
- Mulawarman, A. D. 2014. On Holistic Wisdom Core Datum Accounting: Shifting from Accounting Income to Value Added Accounting. *The International Journal of Accounting and Business society* 22(1): 69-91.
- Ritzer, G. dan D. J. Goodman. 2013. *Teori Sosiologi Dari Teori Sosiologi Klasik Sampai Perkembangan Mutakhir Teori Sosiologi Postmodern*. Cetakan Kesembilan. Kereasi Wacana. Bantul.
- Scott, W. R. 2009. *Financial Accounting Theory*. Fifth edition, Prentice Hall, Pearson Canada Inc. Toronto, Ohio.
- Supriyono, R. A. 2005. Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, dan Asimetri Informasi terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dengan Kinerja Manajer. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 20(1).
- Triuwono, I. 2012. *Akuntansi Syariah Perspektif, Metodologi, dan Teori*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Tyson, Oldroyd, Fleischman. 2013. Was America Born Capitalist? a Counter View. *Critical Perspectives on Accounting* 24(2013): 379–396.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang *Badan Usaha Milik Negara*.