

**SALING PERAN ANTARA *BUDGETING*,  
DINAMIKA LINGKUNGAN BISNIS, DAN KONFLIK INTERNAL:  
STUDI INTERPRETIF**

Sujoko Efferin

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya, email: s\_efferin@ubaya.ac.id

Arthur Handrian

Alumni Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

*Abstract*

Business has various interesting problems for academic research. Professionals needs to have reliable planning and control activities to ensure the achievement of organisational objectives. However, the dynamics of business environment also plays a significant role in determining the success or failure of the implementation of the planning and control. When organisation fails to achieve what has been planned due to environmental changes, internal conflicts are often unavoidable. This interpretive study examines the interplay between *Budgeting*, environmental dynamics and organisational conflicts to enrich the current literatures of *Budgeting* in Indonesian context.

Keywords: *budgeting*, lingkungan bisnis, konflik, pengendalian

*Abstrak*

Bisnis memiliki banyak masalah menarik untuk diteliti. Para pengambil putusan membutuhkan aktivitas perencanaan dan pengendalian yang andal untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. Namun dinamika lingkungan bisnis juga memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dari implementasi perencanaan dan pengendalian tersebut. Ketika sebuah organisasi gagal mencapai apa yang telah direncanakan karena perubahan lingkungan, konflik internal seringkali tidak terhindarkan. Studi interpretif ini mempelajari saling peran antara penganggaran, dinamika lingkungan dan konflik organisasional untuk memperkaya literatur tentang penganggaran dalam konteks Indonesia.

Kata kunci: *budgeting*, lingkungan bisnis, konflik, pengendalian

JEL Classification: M41

**1. Latar Belakang**

Perencanaan dan pengendalian merupakan fungsi kritis dalam organisasi yang menentukan keberlangsungan jangka panjangnya (Horngren et al., 2005; Merchant and Van der Stede, 2003). Perencanaan yang dijabarkan secara kuantitatif dikenal sebagai *Budgeting*. Perusahaan menggunakan *Budgeting* sebagai acuan untuk menjalankan aktivitas bisnis, mengukur kinerja, hingga merencanakan insentif (Merchant and Van der Stede, 2003; Schmidlein, 1999). *Budgeting* juga telah berkembang hingga mampu mengakomodir aspek finansial (Horngren et al., 2005; Merchant and Van der Stede, 2003) dan non finansial (Grizzle and Pettijohn, 2002; Hayes and Millar, 1990) secara terintegrasi. Meskipun demikian, banyak kritik terhadap *Budgeting* khususnya mekanismenya yang dianggap kurang responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Dinamika yang berkaitan dengan faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi ini secara empiris sering menjadi faktor dominan yang menggagalkan pencapaian target (Diallo et al., 1995; Hansen et al., 2003; Herzog, 2006; Kader and Luther, 2006; Pruzan, 1998; Rose, 2003).

Adanya hubungan antara *Budgeting*, dinamika lingkungan bisnis, serta konflik internal menjadi topik menarik untuk diteliti. Berbagai penelitian terdahulu mencoba mempelajari hal ini

secara parsial (Dimitroff et al, 2005; Sim and Teoh, 1997; Fisher et al., 2002; Rose, 2006, Dijkstra et al., 2005; Herzog, 2006). Berbagai penelitian tersebut mencari hubungan dua variabel, seperti *Budgeting* dan evaluasi kinerja, perubahan lingkungan bisnis dan konflik, evaluasi kinerja dan perubahan lingkungan bisnis, serta *Budgeting* dan konflik internal. Namun, penelitian yang mempelajari hubungan dari *Budgeting*, dinamika lingkungan bisnis dan konflik secara khusus masih relatif jarang.

Selain itu, penelitian tersebut dilakukan di luar Indonesia (sebagian besar di Eropa dan Amerika) dengan dinamika lingkungan bisnis serta kultur yang berbeda dengan yang ada di Indonesia. Penelitian yang dilakukan di Indonesia untuk topik ini masih terbatas sehingga penelitian ini berupaya untuk mengisi gap yang ada. Penelitian mengambil lokasi di PT. X Surabaya. Perusahaan ini merupakan salah satu produsen minyak goreng dan margarin dengan bahan baku dari kelapa sawit. Berawal dari perusahaan keluarga dengan ruang lingkup beberapa propinsi di Indonesia, perusahaan ini telah berkembang menjadi grup perusahaan publik berskala internasional. Kapasitas produksi saat ini dapat mencapai 1.500 Ton CPO per hari. Konsumen perusahaan terdiri dari industri, *modern market*, pasar tradisional, hotel, *restaurant*, katering (HOREKA), dan *direct selling*. PT. X dianggap dapat mencerminkan kondisi riil dunia usaha Indonesia.

Fokus penelitian ini adalah pada berbagai kejadian seputar tahun 2005-2007 pada unit bisnis Refinery Surabaya yang merupakan bagian dari divisi manufaktur dari *downstream operation*. Pada periode tersebut terjadi dinamika lingkungan bisnis yang kritis mempengaruhi sebagian besar industri di Indonesia. Dipicu dengan meningkatnya harga bahan bakar dan terbatasnya pasokan, hampir semua sektor industri di Indonesia mengalami krisis. Penyusunan budget dan *Budgeting* dilakukan dengan menggunakan berbagai prediksi dan asumsi terkait dengan angka penjualan, pembelian material, aktivitas produksi, pendapatan dan pengeluaran perusahaan. Berbagai asumsi digunakan untuk menghitung inflasi, nilai tukar mata uang, pajak, dan tingkat suku bunga. Penggunaan prediksi dan asumsi memiliki berbagai kelemahan. Penyusunan budget tahun 2006 yang dilakukan pada periode September – Desember 2005 tidak memprediksi dengan akurat mengenai kenaikan dan kelangkaan pasokan BBM Industri dan bahan bakar alternatif seperti gas alam dan IDO. Saat *Budgeting* digunakan sebagai tolok ukur evaluasi kinerja, timbul berbagai konflik internal. Perbedaan yang kontras timbul saat penyusunan *Budgeting* tahun 2007 yang dilakukan pada periode September – Desember 2006 yang sudah memprediksi berbagai gejolak dinamika lingkungan eksternal. Berbagai antisipasi dan rencana cadangan diperhitungkan dalam *Budgeting* tersebut. Saat evaluasi kinerja periodik dilakukan dengan *Budgeting* sebagai tolok ukur kinerja, pencapaian *Budgeting* sangat baik. Konflik internal juga tidak terjadi lagi. Perbedaan yang kontras antara tahun 2006 dan 2007 tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian.

Penelitian ini hendak mengembangkan pemahaman tentang saling peran (*interplay*) antara *Budgeting*, dinamika lingkungan bisnis, dan konflik internal untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif dan *grounded* terhadap kondisi aktual dalam dunia usaha Indonesia. *Main research question* adalah: Bagaimanakah saling peran antara *Budgeting*, dinamika lingkungan bisnis, dan konflik internal? *Mini research questions* adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses *Budgeting* dilakukan selama ini dan penggunaannya dalam evaluasi kinerja?
2. Sejauh manakah pengaruh dinamika lingkungan bisnis terhadap *Budgeting* dan evaluasi kinerja?
3. Sejauh manakah konflik internal terjadi sebagai akibat diterapkannya *Budgeting* dan evaluasi kinerja di atas serta bagaimanakah upaya penyelesaiannya?