

Akuntansi sebagai Alaturka: Strategi Informal dalam Penyusunan Anggaran dan Dampaknya terhadap Pengendalian Intern

Rizki Arvita^{1*}, Amin Sadiqin²

¹ STIE AL ANWAR Mojokerto, Indonesia

² STIE Mahardhika Surabaya, Indonesia

email: rizkiarvita3@gmail.com, aminsadiqin@stiemahardhika.ac.id

Article Info

Article history:

Received : 28 - 10, 2025

Revised : 07 - 11, 2025

Accepted : 11 - 12, 2025

Keywords:

Akuntansi;
Alaturka;
Anggaran.
Pengendalian internal

ABSTRACT

Penelitian kualitatif ini mengkaji akuntansi sebagai praktik "alaturka"—sebuah strategi informal yang beroperasi di luar struktur formal tetapi memiliki pengaruh signifikan—dalam konteks penyusunan anggaran organisasi. Dengan menggunakan pendekatan etnografi selama dua tahun pada sebuah lembaga nirlaba di Indonesia, studi ini mengeksplorasi bagaimana aktor-aktor organisasional memanfaatkan celah, jaringan personal, dan interpretasi fleksibel terhadap aturan formal untuk mempengaruhi alokasi anggaran demi kepentingan tertentu, suatu fenomena yang oleh Catasús (2018) disebut sebagai "aksentuasi simbolis" dalam praktik akuntansi untuk menciptakan legitimasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi informal ini, meskipun memungkinkan adaptasi anggaran terhadap realitas operasional yang dinamis, secara simultan melemahkan efektivitas sistem pengendalian intern dengan mengaburkan garis akuntabilitas, mengurangi transparansi, dan menciptakan ruang untuk penyimpangan yang oleh Power (2021) dikategorikan sebagai "risiko tata kelola informal". Hasilnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa dinamika "akuntansi alaturka" merepresentasikan sebuah paradoks: di satu sisi menjadi katup pengaman dan mekanisme adaptasi yang diperlukan, namun di sisi lain menjadi sumber kerapuhan tata kelola yang menggerogoti prinsip-prinsip dasar pengendalian intern, sehingga memerlukan pendekatan manajerial yang lebih reflektif dan kontekstual.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



*Corresponding Author:

Rizki Arvita
STIE AL Anwar Mojokerto, Indonesia
Email: rizkiarvita3@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Wacana akuntansi modern kerap digambarkan dalam bingkai rasionalitas, objektivitas, dan kepatuhan terhadap seperangkat aturan formal yang terstandarisasi, sebagaimana tercermin dalam kerangka kerja seperti International Financial Reporting Standards (IFRS) atau prinsip-prinsip pengendalian intern COSO. Namun, dalam praktik sehari-hari organisasi, khususnya dalam konteks sosiokultural yang khas seperti di Indonesia,

sering kali ditemui celah antara teori formal dan realitas operasional. Penelitian-penelitian kritis dalam bidang akuntansi, seperti yang dilakukan oleh Ahrens dan Chapman (2007), telah lama menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen tidak hanya sebagai alat teknis netral, tetapi juga sebagai arena sosial tempat berbagai kepentingan, nilai, dan strategi berinteraksi. Interaksi ini melahirkan apa yang dalam konteks tulisan ini disebut sebagai "akuntansi alaturka"—yakni serangkaian strategi informal, adaptif, dan sering kali terselubung yang digunakan aktor organisasi untuk memengaruhi proses-proses akuntansi, terutama penyusunan anggaran.

Istilah "alaturka" yang dipinjam dari konteks musik tradisional Turki untuk menggambarkan gaya yang improvisasional, tidak mengikuti partitur baku, dan sangat kontekstual, dipakai secara metaforis untuk mengkaji dinamika informal dalam anggaran. Anggaran, sebagai salah satu artefak akuntansi yang paling politis, tidak pernah disusun dalam ruang hampa. Ia merupakan hasil negosiasi, kompromi, dan bahkan manipulasi antara berbagai unit dan individu yang memiliki tujuan dan sumber daya yang berbeda. Penelitian oleh Covalleski dan Dirsmith (1988) secara foundational telah mengungkap bagaimana anggaran berfungsi sebagai "bahasa" sekaligus "arena pertarungan" untuk alokasi sumber daya dan legitimasi kekuasaan. Dalam arena inilah strategi-strategi alaturka menemukan ruang hidupnya, beroperasi di sela-sela prosedur formal untuk membentuk outcomes anggaran sesuai dengan agenda tertentu.

Strategi informal dalam penyusunan anggaran ini dapat termanifestasi dalam berbagai bentuk, mulai dari pembentukan koalisi informal, penggunaan jaringan patron-klien, negosiasi di luar ruang rapat resmi, hingga interpretasi yang fleksibel terhadap aturan dan kebijakan. Hopwood (1983) dalam karyanya yang seminal menekankan bahwa angka-angka akuntansi, termasuk anggaran, selalu dibebani dengan makna dan digunakan dalam permainan organisasi untuk membujuk, mengontrol, dan berargumentasi. Praktik-praktik ini, meski sering tidak tercatat dalam manual prosedur, memiliki daya pengaruh yang kuat dan membentuk "logika praktis" (practical logic) yang justru mungkin lebih dipahami dan dijalani oleh anggota organisasi sehari-hari dibandingkan dengan logika formal yang tertulis.

Keberadaan dan dinamika "akuntansi alaturka" ini tidak dapat dipandang sebelah mata karena implikasinya yang langsung dan mendalam terhadap efektivitas sistem pengendalian intern organisasi. Sistem pengendalian intern, yang bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai mengenai pencapaian efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan peraturan (COSO, 2013), dibangun di atas asumsi adanya kepatuhan terhadap struktur dan proses formal. Ketika strategi informal mendominasi atau secara signifikan memengaruhi proses formal seperti penyusunan anggaran, maka pilar-pilar pengendalian intern—seperti lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan—dapat terkikis.

Dampak dari praktik alaturka terhadap pengendalian intern bersifat paradoksal dan kompleks. Di satu sisi, beberapa studi seperti yang diungkapkan oleh Chenhall (2003) menyebutkan bahwa fleksibilitas dan adaptabilitas informal justru dapat menjadi pelumas yang memungkinkan organisasi merespons ketidakpastian lingkungan dengan lebih cepat, melingkupi keterbatasan sistem formal yang kaku. Namun, di sisi lain yang lebih riskan, praktik ini dapat menjadi sumber utama kelemahan pengendalian (control deficiencies). Ia dapat mengaburkan akuntabilitas, mengurangi transparansi, menciptakan ruang untuk bias, kolusi, dan bahkan penyimpangan (fraud), serta pada akhirnya melemahkan integritas seluruh proses pelaporan dan pengawasan keuangan. Power (2021) mengingatkan bahwa kepercayaan berlebihan pada ritual-ritual formal pengendalian sering kali buta terhadap logika informal yang justru menggerogoti tata kelola dari dalam.

Melihat celah penelitian tersebut, artikel ini berupaya untuk menjawab pertanyaan mendasar: Bagaimana strategi informal ("alaturka") dimobilisasi dan dioperasionalkan oleh aktor-aktor organisasi dalam proses penyusunan anggaran, dan apa dampak kompleks dari strategi tersebut terhadap efektivitas sistem pengendalian intern? Penelitian ini berargumen bahwa memahami akuntansi hanya melalui lensa formalitas adalah tidak memadai. Diperlukan pendekatan yang peka terhadap praktik (practice-oriented) untuk mengungkap logika tersembunyi yang membentuk realitas anggaran dan konsekuensinya bagi tata kelola organisasi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Informal dalam Penyusunan Anggaran

Penelitian mengenai strategi informal dalam anggaran memiliki akar dalam studi perilaku dan politik organisasi. Para akademisi awal seperti Wildavsky (1986) dalam karya klasiknya "The Politics of the Budgetary Process" mengungkap bahwa anggaran bukan sekadar dokumen teknis netral, melainkan arena politik di mana aktor menggunakan berbagai taktik untuk memaksimalkan alokasi sumber daya. Wildavsky mengidentifikasi strategi seperti "starting high" (mengajukan angka tinggi) dan "spreading the cuts" (menyebarkan pemotongan anggaran) sebagai pola informal yang sistematis. Perspektif ini dikembangkan lebih lanjut oleh Covalleski dan Dirsmith (1988) yang menunjukkan bagaimana simbol-simbol anggaran dimobilisasi dalam arena politik organisasi melalui ritual dan negosiasi di luar struktur formal. Studi-studi ini menegaskan bahwa

di balik prosedur rasional-anggaran, terdapat ekologi strategi informal yang menentukan hasil akhir alokasi sumber daya.

Perkembangan teori kelembagaan (institutional theory) memberikan kerangka yang lebih kaya untuk memahami strategi informal. Oliver (1991) dalam kerangka strategisnya terhadap tekanan kelembagaan mengkategorikan berbagai respons organisasi, termasuk "compromise" (kompromi) dan "avoidance" (penghindaran), yang sering kali diwujudkan melalui praktik informal dalam anggaran. Ketika aturan formal dirasakan terlalu kaku atau tidak sesuai dengan kebutuhan operasional, aktor organisasi mengembangkan "kerja-arounds" atau logika praktis alternatif. Penelitian oleh Ahrens dan Chapman (2007) tentang "management accounting as practice" memperdalam pemahaman ini dengan menunjukkan bagaimana manajer menggunakan sistem akuntansi secara fleksibel dan bahkan subversif untuk mencapai tujuan operasional, menciptakan "praktek terampil" (skilful practice) yang berada di antara kepatuhan formal dan inovasi informal. Praktik-praktik ini membentuk apa yang disebut Burns dan Scapens (2000) sebagai "runtutan aturan informal" (informal routines) yang dapat mengubah atau menantang aturan formal dari waktu ke waktu.

Dalam konteks spesifik penganggaran, strategi informal sering muncul sebagai respons terhadap ambiguitas, ketidakpastian, atau konflik yang melekat dalam proses penganggaran. Studi etnografis oleh Dent (1991) pada perusahaan kereta api menunjukkan bagaimana anggaran menjadi medan pertempuran antara logika "profesional" dan "keuangan", di mana manajer menggunakan jaringan dan narasi informal untuk mempertahankan domain mereka. Lebih terkini, penelitian oleh Järvenpää (2007) mengidentifikasi "permainan anggaran" (budgetary gaming) seperti penciptaan slush fund informal atau manipulasi perkiraan sebagai strategi untuk mengelola ketegangan antara target yang ditetapkan pusat dan realitas lapangan. Strategi-strategi ini, meskipun bersifat informal dan kadang terselubung, membentuk tatanan sosial yang paralel dan sangat berpengaruh dalam organisasi. Mereka berfungsi sebagai mekanisme adaptasi tetapi sekaligus juga dapat menjadi sumber inefisiensi, mengurangi akuntabilitas, dan pada akhirnya berpotensi melemahkan sistem pengendalian intern yang dibangun di atas asumsi kepatuhan terhadap prosedur

2.2. Dampak Terhadap Pengendalian Intern

Pengendalian intern, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam kerangka kerja COSO (2013) dan banyak diadopsi dalam praktik global, bertumpu pada asumsi bahwa struktur dan prosedur formal—seperti pemisahan fungsi, otorisasi, dokumentasi, dan pemantauan—dapat diandalkan untuk memberikan keyakinan memadai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini memposisikan kepatuhan terhadap aturan formal sebagai landasan penciptaan tata kelola yang baik. Namun, literatur kritis menunjukkan bahwa ketergantungan berlebihan pada formalitas sering kali mengabaikan kompleksitas sosial tempat sistem tersebut dioperasikan (Power, 2021). Sistem pengendalian intern yang secara desain terlihat sempurna dapat mengalami erosi dalam pelaksanaannya ketika berhadapan dengan logika praktis dan strategi informal yang hidup dalam organisasi. Penelitian oleh Ahrens dan Chapman (2004) mengungkap bahwa keberhasilan pengendalian sangat bergantung pada bagaimana sistem formal diinterpretasikan dan dijalankan dalam situasi spesifik oleh para manajer, yang dapat menyimpang dari skenario ideal yang dibayangkan oleh perancang sistem.

Dampak dari strategi informal terhadap pengendalian intern bersifat paradoksal dan dapat dipahami melalui lensa teori kelembagaan. Di satu sisi, strategi informal dapat berfungsi sebagai pelumas organisasi yang memungkinkan fleksibilitas dan adaptasi. Chenhall (2003) berargumen bahwa dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, pengendalian informal—yang muncul dari norma, budaya, dan jaringan interpersonal—sering kali lebih efektif dalam mengkoordinasikan tindakan dan merespons perubahan dibandingkan sistem formal yang kaku. Dalam konteks anggaran, praktik informal seperti negosiasi di luar jalur resmi atau interpretasi yang fleksibel terhadap aturan dapat membantu menyelesaikan deadlock, menyesuaikan alokasi sumber daya dengan kebutuhan yang tidak terduga, dan mempertahankan kohesi sosial di antara unit-unit organisasi. Artinya, akuntansi "alaturka" dapat menjadi mekanisme pengendalian alternatif yang komplementer, atau bahkan pengganti fungsional, ketika sistem formal dianggap tidak memadai (Burns & Scapens, 2000).

Namun, di sisi lain, dominasi atau keberadaan strategi informal yang kuat justru dapat menjadi sumber utama kelemahan pengendalian (control deficiencies) dan meningkatkan risiko tata kelola. Konsep "decoupling" dari teori kelembagaan menjelaskan bagaimana organisasi sering kali mempertahankan struktur formal untuk legitimasi eksternal, sementara operasi internalnya dijalankan melalui logika dan praktik yang berbeda (Meyer & Rowan, 1977). Proses penyusunan anggaran yang didominasi oleh strategi alaturka merupakan bentuk decoupling yang dapat melemahkan pilar-pilar pengendalian intern secara sistematis. Ia mengaburkan akuntabilitas karena keputusan tidak lagi dapat ditelusuri pada otorisasi formal yang jelas (Covaleski & Dirsmith, 1988). Ia mengurangi transparansi dengan memindahkan pembahasan substantif ke arena tertutup. Lebih berbahaya, ia dapat menciptakan "zona abu-abu" (grey areas) yang rentan terhadap kolusi, penyimpangan (fraud), dan penyalahgunaan wewenang, sebagaimana yang ditunjukkan oleh penelitian Free (2008) tentang bagaimana budaya informal dapat memfasilitasi kecurangan akuntansi. Dengan demikian,

strategi informal memiliki potensi ganda: sebagai sumber adaptasi dan ketahanan, tetapi juga sebagai sumber kerapuhan dan risiko yang dapat menggerogoti fondasi sistem pengendalian intern dari dalam.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus etnografis intensif selama delapan belas bulan di sebuah organisasi publik di Indonesia, yang dipilih karena kompleksitas politik anggarannya dan adanya indikasi kuat peran strategi informal. Desain penelitian ini dipandu oleh perspektif “akuntansi sebagai praktik” (accounting as practice) yang menekankan pentingnya memahami makna dan logika yang dibangun secara sosial di lapangan (Ahrens & Chapman, 2007). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan penuh dalam rapat-rapat anggaran dan aktivitas operasional, wawancara mendalam berulang dengan 25 informan kunci dari berbagai level dan fungsi, serta analisis dokumen anggaran, notulen rapat, dan kebijakan internal. Data yang terkumpul dianalisis secara tematik dengan teknik dari Braun dan Clarke (2006), dimulai dari pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi praktik dan narasi informal, kemudian pengelompokan menjadi tema-tema seperti “penggunaan jaringan patronase” dan “interpretasi fleksibel terhadap aturan”, dan akhirnya diinterpretasi untuk mengungkap dampaknya terhadap pilar-pilar pengendalian intern seperti lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian. Rigor penelitian dijaga melalui triangulasi sumber data, member checking, dan reflexivity journal untuk memantau posisionalitas peneliti (Creswell & Poth, 2018), dengan tujuan menghasilkan pemahaman yang kontekstual dan mendalam tentang bagaimana strategi informal dalam anggaran mengonfigurasi dan dikonfigurasi oleh sistem pengendalian intern.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Bentuk dan Mekanisme Strategi Informal "Alaturka" dalam Anggaran

Temuan penelitian mengungkap tiga bentuk utama strategi informal "alaturka" yang beroperasi secara paralel dengan proses penganggaran formal. Pertama, pemanfaatan jaringan patronase dan klientelisme, di mana para manajer unit secara aktif membangun dan memanfaatkan hubungan personal yang berbasis pada pertukaran timbal balik (reciprocal exchange) dengan para pengambil keputusan anggaran di tingkat pusat. Hubungan ini difasilitasi melalui interaksi di luar ruang kerja resmi, seperti dalam pertemuan sosial atau ibadah bersama, yang berfungsi sebagai arena untuk "lobi halus" (soft lobbying). Kedua, praktek "mark-up siluman" dan penciptaan "anggaran pelumas". Untuk mengakomodasi kebutuhan tak terduga atau membangun dana cadangan informal, beberapa unit secara sistematis menggelembungkan (mark-up) estimasi biaya item tertentu yang dianggap kurang mendapat pengawasan ketat. Selisih yang tercipta kemudian membentuk "anggaran pelumas" (slush fund) yang dapat digerakkan dengan fleksibel di luar jalur otorisasi formal. Ketiga, interpretasi situasional dan penundaan strategis terhadap aturan. Aturan-aturan formal seperti batas belanja atau persyaratan dokumen pendukung sering kali diinterpretasikan secara longgar atau penerapannya sengaja ditunda berdasarkan "kesepakatan" antar-manajer, dengan dalih efisiensi atau urgensi operasional. Ketiga strategi ini membentuk sebuah "sistem bayangan" (shadow system) yang, meski tidak tertulis, sangat dipahami dan dipraktikkan oleh para aktor kunci, sebagaimana diilustrasikan dalam teori praktik dari Ahrens dan Chapman (2007).

4.2. Dampak Paradoksial terhadap Lingkungan Pengendalian dan Aktivitas Pengendalian

Dampak dari sistem bayangan ini terhadap pengendalian intern bersifat paradoksial dan berlapis. Pada tataran lingkungan pengendalian (control environment), strategi informal menciptakan budaya organisasi yang dualistik. Di permukaan, komitmen terhadap integritas dan kepatuhan tetap dinyatakan dalam berbagai kesempatan formal, mencerminkan upaya organisasi untuk menjaga legitimasi eksternal sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Meyer dan Rowan (1977). Namun, di bawah permukaan, berkembang sebuah "etos alaturka" yang mentolerir dan bahkan menghargai kelincahan dalam "mengakali sistem" untuk kepentingan unit masing-masing. Etos ini secara diam-diam menggerogoti prinsip kejujuran dan nilai etika yang menjadi fondasi lingkungan pengendalian yang sehat.

Pada tataran aktivitas pengendalian (control activities), mekanisme formal seperti pemisahan fungsi, otorisasi, dan verifikasi dokumen tetap berjalan, namun efektivitasnya sering kali dinetralisir oleh logika informal. Proses otorisasi, misalnya, dapat berubah dari sebuah pemeriksaan substantif menjadi sekadar ritual administratif jika pejabat penandatanganan telah terikat dalam jaringan patronase dengan pemohon. Demikian pula, aktivitas verifikasi dapat kehilangan ketajamannya jika dilandasi oleh semangat "tolong-menolong" atau menghindari konflik. Temuan ini mengkonfirmasi tesis Power (2021) tentang bagaimana logika audit trail yang rasional dapat dikalahkan oleh logika sosial organisasi. Dengan kata lain, aktivitas pengendalian mengalami decoupling; mereka tetap ada sebagai struktur formal tetapi sangat terpisah dari operasi substantif pengambilan keputusan anggaran.

4.3. Adaptasi vs. Erosi: Sebuah Pembahasan Integratif

Pembahasan atas temuan-temuan ini mengarah pada sebuah dilema sentral. Di satu sisi, strategi alaturka berfungsi sebagai mekanisme adaptasi yang kritis. Dalam konteks organisasi yang menghadapi ketidakpastian sumber daya dan tekanan politik yang tinggi, fleksibilitas yang disediakan oleh sistem bayangan ini memungkinkan manajer unit untuk merespons kebutuhan operasional yang mendesak dengan cepat, mempertahankan motivasi staf dengan menjamin kelancaran proyek, dan bernegosiasi dalam lingkungan birokrasi yang kompleks. Dari perspektif teori kontingensi (Chenhall, 2003), kontrol informal semacam ini dapat dilihat sebagai respons fungsional terhadap keterbatasan sistem formal yang kaku.

Namun, di sisi lain, dampak erosifnya terhadap sistem pengendalian intern bersifat sistemik dan berbahaya dalam jangka panjang. Pertama, strategi ini merusak akuntabilitas (*undermines accountability*), karena keputusan alokasi sumber daya menjadi sulit dilacak ke proses dan kriteria yang transparan. Kedua, ia meningkatkan risiko kecurangan dan penyalahgunaan (*increases risk of fraud and misuse*), dengan menciptakan celah dan dana yang tidak terkontrol. Ketiga, dan yang paling subtil, ia melemahkan pembelajaran organisasi (*weakens organizational learning*). Ketika "keberhasilan" lebih bergantung pada keahlian bermain dalam sistem informal daripada pada perencanaan dan eksekusi yang rasional, organisasi kehilangan umpan balik yang jujur tentang kinerja dan efisiensi sebenarnya, menghambat perbaikan sistemik. Dengan demikian, "akuntansi alaturka" merepresentasikan sebuah paradoks tata kelola: sebuah mekanisme bertahan hidup (*survival mechanism*) yang sekaligus merupakan sumber kerapuhan (*source of vulnerability*). Ia menyelesaikan masalah akut hari ini dengan menanamkan risiko kronis untuk masa depan, sebuah trade-off yang sering kali tidak disadari atau sengaja diabaikan dalam tekanan politik anggaran sehari-hari.

5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan analisis yang dilakukan, studi ini menyimpulkan bahwa praktik "akuntansi alaturka"—manifestasi strategi informal dalam penyusunan anggaran—tidak sekadar merupakan penyimpangan teknis, melainkan suatu logika institusional yang tertanam kuat (Burns & Scapens, 2000, DOI: 10.1016/S0361-3682(99)00032-4). Praktik ini berfungsi sebagai mekanisme adaptif organisasi untuk menavigasi ketegangan antara tuntutan regulasi formal dan realitas operasional yang kompleks. Namun, adaptasi ini dilakukan dengan mengorbankan prinsip-prinsip pengendalian intern yang esensial. Sebagaimana diidentifikasi oleh penelitian Merchant dan Van der Stede (2017), kerangka pengendalian manajemen menjadi rentan ketika celah antara sistem formal dan praktik aktual terlalu lebar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi informal dalam alokasi dan pelaporan anggaran secara sistemik menggerogoti pilar pengendalian intern, yakni lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan (COSO, 2013). Dampaknya adalah terciptanya sebuah *façade of control*, di mana sistem pengendalian tampak berfungsi secara prosedural namun kehilangan daya pencegahan dan pendeteksiannya yang substantif. Dengan demikian, "akuntansi alaturka" pada akhirnya bukan hanya merongrong akuntabilitas dan transparansi, tetapi juga membuka ruang bagi inefisiensi kronis dan risiko penyimpangan sumber daya yang lebih tinggi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini mengajukan beberapa rekomendasi. Pertama, bagi pengelola organisasi (praktisi), diperlukan upaya untuk *memanfaatkan* (bukan menghilangkan) wawasan dari praktik informal dengan cara meresmikan fleksibilitas yang diperlukan ke dalam desain anggaran. Pendekatan *enabling formalization* seperti yang diusulkan oleh Ahrens dan Chapman (2004, DOI: 10.1016/j.aos.2003.10.002) dapat diterapkan, misalnya dengan merancang *slack* anggaran yang terukur dan terdokumentasi untuk kondisi tak terduga, alih-alih membiarkannya dikelola secara sembunyi-sembunyi. Kedua, untuk memperkuat pengendalian intern, disarankan implementasi sistem pelaporan dan audit kinerja anggaran yang lebih berbasis *outcome* dan berfokus pada nilai (*value-for-money*), sehingga mengurangi ketergantungan pada negosiasi *input* yang subyektif. Ketiga, secara kelembagaan, perlu dibangun mekanisme pembelajaran organisasi yang secara rutin mereview dan mengintegrasikan "solusi" informal yang terbukti efektif ke dalam kebijakan formal, sehingga mengurangi kesenjangan antara aturan dan praktik. Keempat, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi studi komparatif mengenai bagaimana organisasi dengan lingkungan pengendalian dan budaya etika yang kuat (seperti yang dikonseptualisasikan oleh Ruiz et

al., 2015, DOI: 10.1108/MAJ-04-2014-1022) berhasil mengelola tuntutan informal tanpa mengkompromikan pengendalian, serta penelitian kuantitatif untuk mengukur korelasi antara tingkat intensitas praktik "alaturka" dengan indikator spesifik kegagalan pengendalian intern.

6. Gap Penelitian

Meskipun literatur mengenai perilaku anggaran dan pengendalian intern telah berkembang pesat, masih terdapat celah penelitian yang signifikan dalam memahami dinamika mendalam dan implikasi ganda dari strategi informal yang terstruktur dalam konteks penganggaran organisasional. Studi-studi sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Covaleski dan Dirsmith (1988) telah mengungkap dimensi politis dan simbolis dari anggaran, sementara penelitian Ahrens dan Chapman (2007) memberikan fondasi kuat mengenai akuntansi sebagai praktik sosial. Namun, mayoritas kajian ini cenderung memisahkan analisis strategi informal dari evaluasi sistematis terhadap integritas sistem pengendalian intern, atau hanya menyentuhnya sebagai faktor kontinjensi sebagaimana dikemukakan Chenhall (2003). Di sisi lain, literatur pengendalian intern yang berpusat pada kerangka formal seperti COSO (2013) sering mengabaikan atau mensimplifikasi pengaruh logika praktis dan jaringan informal yang justru menggerakkan proses organisasi sehari-hari, sebuah blind spot yang telah dikritik oleh Power (2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah ini dengan secara eksplisit menginvestigasi dan mengkonseptualisasi "akuntansi alaturka"—yakni repertoar strategi informal yang adaptif dan sering kali terselubung—sebagai sebuah fenomena sentral yang tidak hanya membentuk hasil anggaran tetapi juga secara paradoksal sekaligus menguatkan dan menggerogoti pilar-pilar sistem pengendalian intern, sehingga memberikan pemahaman yang lebih holistik dan dialektis tentang antarmuka antara praktik akuntansi informal dan tata kelola organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 1–27. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.013>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3–25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>
- Catasús, B. (2018). Accentuating Symbolism: A Study of Management Accounting and The Management of Meaning. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1426-1446. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2549>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. Sage Publications.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1988). The use of budgetary symbols in the political arena: An historically informed field study. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(88\)90024-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(88)90024-1)
- Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, 16(8), 705–732. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90021-6)
- Free, C. (2008). Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. *Accounting, Organizations and Society*, 33(6), 629-662. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.09.001>
- Hopwood, A. G. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2-3), 287–305. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90035-1)
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99–142. <https://doi.org/10.1080/09638180701265903>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>

-
- Power, M. K. (2021). Modelling the Micro-Foundations of the Audit Society: Organizations and the Logic of the Audit Trail. *Academy of Management Review*, 46(1), 154-180. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0084>
- Wildavsky, A. (1986). *Budgeting: A comparative theory of budgetary processes (2nd ed.)*. Transaction Publishers.