

## Peran Budaya Organisasi Terhadap Praktik Akuntansi Manajerial

Rahma Alia<sup>1</sup> Aidil Hanafiah<sup>2</sup> Bagas Anggi Winata<sup>3</sup>

Program Studi Akuntansi Syariah, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Kota Medan,  
Provinsi Sumatera Utara, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

Email: [rahmaalia@gmail.com](mailto:rahmaalia@gmail.com)<sup>1</sup>

### Abstrak

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam memengaruhi penerapan praktik akuntansi manajerial yang efektif dan efisien. Akuntansi manajerial berfungsi sebagai sistem informasi untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, perencanaan, pengendalian, dan pengelolaan sumber daya dalam organisasi atau perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi terhadap implementasi praktik akuntansi manajerial dengan menyoroti dimensi-dimensi budaya organisasi seperti nilai, norma, kepemimpinan, kebiasaan kerja, dan pola komunikasi. Melalui metode studi literatur dan analisis konseptual, penelitian ini mengungkapkan bahwa peran budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif cenderung memperkuat penerapan akuntansi manajerial. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, birokratis, dan kurang adaptif dapat menghambat proses pengelolaan informasi, menurunkan kualitas pengambilan keputusan, dan mengurangi efektivitas akuntansi manajerial. Faktor-faktor seperti dukungan kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan keberanian dalam menghadapi perubahan menjadi elemen kunci dalam membangun budaya yang mendukung akuntansi manajerial. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan birokratis dapat menghambat proses pengelolaan informasi, sehingga menurunkan kualitas pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan praktik akuntansi manajerial sangat penting dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks. Pemimpin organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung transparansi, akuntabilitas, dan pemberdayaan karyawan untuk menciptakan budaya organisasi yang kondusif. Dengan demikian, integrasi antara budaya organisasi yang kuat dan sistem akuntansi manajerial yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing di pasar global.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Akuntansi Manajerial, Pengambilan Keputusan Kepemimpinan, Kinerja Organisasi

### Abstract

*Organizational culture has a strategic role in influencing the implementation of effective and efficient managerial accounting practices. Managerial accounting functions as an information system to support strategic decision making, planning, controlling, and resource management in an organization or company. This study aims to analyze the role of organizational culture on the implementation of managerial accounting practices by highlighting dimensions of organizational culture such as values, norms, leadership, work habits, and communication patterns. Through literature study methods and conceptual analysis, this study reveals that the role of adaptive, collaborative, and innovative organizational culture tends to strengthen the implementation of managerial accounting. Conversely, a rigid, bureaucratic, and less adaptive organizational culture can hinder the information management process, reduce the quality of decision making, and reduce the effectiveness of managerial accounting. Factors such as leadership support, employee involvement, and courage in facing change are key elements in building a culture that supports managerial accounting. Conversely, a rigid and bureaucratic organizational culture can hinder the information management process, thereby reducing the quality of strategic decision making. The results of this study indicate that the alignment between organizational culture and managerial accounting practices is very important in facing complex business challenges. Organizational leaders need to build a work environment that supports transparency, accountability, and employee empowerment to create a conducive organizational culture. Thus, the integration of a strong organizational culture and an effective and efficient managerial accounting system can improve organizational performance and competitiveness in the global market.*

**Keywords:** Organizational Culture, Managerial Accounting, Leadership Decision Making, Organizational Performance



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## PENDAHULUAN

### Akuntansi Manajerial Diera Modern

Dalam era modern, di mana persaingan bisnis semakin kompetitif, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Salah satu tantangan utama dalam dunia bisnis adalah bagaimana organisasi dapat mengelola sumber daya mereka secara efisien untuk mendukung pengambilan keputusan yang strategis. Dalam konteks ini, akuntansi manajerial memainkan peran penting sebagai alat yang menyediakan informasi relevan bagi para pemimpin organisasi. Informasi ini digunakan untuk berbagai tujuan, termasuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan elemen fundamental yang memengaruhi cara kerja dan pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan. Hofstede (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku sehari-hari. Dalam konteks akuntansi manajerial, budaya organisasi berperan penting dalam menentukan bagaimana sistem akuntansi diimplementasikan dan digunakan oleh manajemen. Namun, implementasi akuntansi manajerial sering kali menghadapi kendala yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang saat mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini kemudian diteruskan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, berpikir, dan bertindak dalam organisasi (Edgar H. Schein, 1985).

Budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Budaya ini mencakup nilai-nilai inti, kepercayaan, dan norma yang memengaruhi cara karyawan bertindak dan berinteraksi (Robbins, Judge, 2013). Budaya organisasi, yang mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu sistem akuntansi. Dalam organisasi dengan budaya yang mendukung transparansi, kolaborasi, dan inovasi, praktik akuntansi manajerial cenderung lebih efektif. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, birokratis, atau resistif terhadap perubahan dapat menjadi hambatan signifikan. Akuntansi keuangan berkaitan dengan pelaporan kepada orang-orang di luar organisasi. Para pengguna laporan akuntansi keuangan meliputi pemegang saham (pemilik) perusahaan, kreditor (pihak yang meminjamkan uang kepada perusahaan), analis keuangan, serikat pekerja, dan regulator pemerintah. Akuntansi manajerial berkaitan dengan aktivitas di dalam organisasi. (Sebagian besar perusahaan menyebutnya keuangan atau keuangan perusahaan.) Akuntansi manajerial tidak memiliki aturan dan regulasi, seperti prinsip akuntansi yang berlaku umum. Tidak seperti akuntansi keuangan, yang harus menggunakan data historis, akuntansi manajerial dapat dan memang menggunakan proyeksi tentang masa depan. Bagaimanapun, manajer membuat keputusan untuk masa depan, bukan masa lalu.

Seperti halnya semua hal lain dalam bisnis, informasi akuntansi manajerial harus memenuhi uji biaya-manfaat manajerial. Untuk membenarkan penyediaan informasi akuntansi manajerial, manfaat dari penyediaan informasi tersebut harus melebihi biaya untuk memperoleh informasi tersebut. Inisiatif akuntansi manajerial baru seperti penetapan biaya berdasarkan aktivitas dan balanced scorecard (keduanya dibahas dalam bab-bab selanjutnya), misalnya, harus lulus uji biaya-manfaat agar layak dilakukan (MW Maher, 2008). dalam

organisasi yang memiliki budaya kerja berbasis hierarki, pengambilan keputusan sering kali memerlukan persetujuan dari banyak pihak, sehingga menghambat implementasi sistem akuntansi yang membutuhkan respons cepat. Sebaliknya, organisasi dengan budaya kerja yang fleksibel dan adaptif cenderung lebih mudah mengintegrasikan sistem akuntansi manajerial ke dalam proses bisnis mereka. Seiring dengan perkembangan teknologi, dinamika ini menjadi semakin kompleks. Organisasi modern tidak hanya dituntut untuk menggunakan teknologi canggih dalam sistem akuntansi mereka, tetapi juga harus menciptakan budaya yang mendukung penerapan teknologi tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan akuntansi manajerial tidak hanya relevan, tetapi juga mendesak untuk diteliti lebih lanjut.

### **Pentingnya Akuntansi Manajerial Dalam Organisasi**

Akuntansi manajerial memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung operasional dan pengambilan keputusan strategis dalam sebuah organisasi. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang berfokus pada pelaporan eksternal, akuntansi manajerial bertujuan untuk menyediakan informasi keuangan dan non-keuangan yang relevan bagi manajer internal perusahaan. Informasi ini membantu manajer dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kinerja organisasi secara lebih efektif. Pentingnya akuntansi manajerial dalam organisasi terletak pada kemampuannya untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat, efisien, dan berbasis data. Salah satu aspek terpenting dari akuntansi manajerial adalah perannya dalam proses perencanaan. Dalam perencanaan, manajer membutuhkan proyeksi pendapatan, biaya, dan arus kas untuk merancang strategi bisnis di masa depan. Informasi akuntansi manajerial memungkinkan manajer untuk membuat anggaran, menetapkan target penjualan, mengatur pengelolaan persediaan, dan memperkirakan kebutuhan modal. Dengan data yang akurat, manajer dapat mengantisipasi risiko yang mungkin timbul dan menyiapkan langkah mitigasi yang tepat. Sebagai contoh, melalui analisis biaya-volume-laba (CVP analysis), manajer dapat menentukan tingkat penjualan minimum yang diperlukan untuk mencapai titik impas (break-even point) dan menetapkan harga jual yang kompetitif. Selain perencanaan, akuntansi manajerial juga berperan dalam pengendalian operasional. Pengendalian operasional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar atau target yang telah ditetapkan.

Akuntansi manajerial menyediakan laporan kinerja yang mencakup informasi tentang biaya produksi, tingkat efisiensi, dan varians biaya. Informasi ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi penyimpangan (varians) antara rencana dan realisasi, sehingga dapat dilakukan tindakan korektif yang diperlukan. Sebagai contoh, jika terdapat kelebihan biaya produksi yang signifikan, manajer dapat mengevaluasi penyebabnya, seperti kenaikan harga bahan baku atau efisiensi tenaga kerja yang menurun. Dengan demikian, pengendalian biaya dapat dilakukan secara lebih efektif, sehingga organisasi dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi operasional. Pentingnya akuntansi manajerial juga terlihat dalam pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis, seperti ekspansi usaha, investasi dalam aset tetap, atau pengenalan produk baru, memerlukan data yang akurat dan relevan. Melalui akuntansi manajerial, manajer dapat menggunakan metode analisis investasi seperti net present value (NPV), internal rate of return (IRR), dan analisis payback period. Dengan bantuan informasi ini, manajer dapat mengevaluasi kelayakan suatu proyek investasi dan memutuskan proyek mana yang memberikan nilai tambah terbesar bagi perusahaan. Informasi akuntansi manajerial juga membantu dalam analisis profitabilitas produk atau layanan tertentu, sehingga manajer dapat memutuskan apakah suatu produk perlu dilanjutkan, dihentikan, atau dimodifikasi.

Selanjutnya, akuntansi manajerial memainkan peran penting dalam pengelolaan kinerja organisasi. Informasi kinerja yang disajikan dalam laporan akuntansi manajerial memungkinkan manajer untuk mengevaluasi kinerja karyawan, divisi, atau unit bisnis secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang berbasis akuntansi, seperti return on investment (ROI) dan residual income (RI), membantu manajer dalam menilai efisiensi dan produktivitas divisi tertentu. Melalui laporan kinerja ini, manajer dapat memberikan penghargaan atau insentif kepada divisi atau karyawan yang mencapai target, serta memperbaiki kinerja divisi yang belum memenuhi standar. Dengan pengelolaan kinerja yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat motivasi karyawan, dan mendorong pencapaian tujuan strategis perusahaan. Selain itu, akuntansi manajerial juga berperan dalam mendukung pengelolaan risiko dan pengambilan keputusan yang lebih tanggap. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, organisasi perlu mengelola risiko keuangan, operasional, dan pasar. Informasi yang diperoleh dari akuntansi manajerial memungkinkan manajer untuk melakukan analisis risiko yang lebih komprehensif. Misalnya, melalui penghitungan margin kontribusi dan analisis sensitivitas, manajer dapat mengidentifikasi sejauh mana perubahan harga jual, volume penjualan, atau biaya produksi akan memengaruhi laba perusahaan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang risiko, organisasi dapat mengembangkan strategi mitigasi risiko yang lebih efektif, seperti diversifikasi produk atau pengelolaan kontrak dengan pemasok.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajerial memegang peran sentral dalam mendukung pengambilan keputusan di berbagai tingkatan organisasi. Dengan menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu, akuntansi manajerial membantu manajer dalam proses perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan strategis, pengelolaan kinerja, dan pengelolaan risiko. Tanpa adanya dukungan dari sistem akuntansi manajerial yang baik, pengambilan keputusan dalam organisasi cenderung bersifat subjektif dan tidak berbasis data. Oleh karena itu, pengembangan dan penerapan sistem akuntansi manajerial yang efektif sangat penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat daya saing, dan mencapai keberlanjutan usaha di tengah dinamika pasar yang terus berkembang.

### **Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Akuntansi**

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas sistem akuntansi manajerial. Sebagai contoh, organisasi yang memiliki budaya kerja berbasis inovasi cenderung lebih terbuka terhadap penggunaan teknologi baru dalam sistem akuntansi mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Sebaliknya, budaya organisasi yang resistif terhadap perubahan sering kali menjadi penghalang utama dalam implementasi sistem akuntansi yang modern. Dalam organisasi seperti ini, informasi akuntansi manajerial sering kali tidak digunakan secara optimal, sehingga mengurangi efektivitas pengambilan keputusan. Budaya organisasi dan akuntansi memiliki hubungan yang erat dan saling memengaruhi satu sama lain. Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi, berperan penting dalam membentuk pola pikir, sikap, dan tindakan dalam pengelolaan informasi akuntansi. Praktik akuntansi, di sisi lain, bertujuan untuk mencatat, mengolah, dan menyajikan informasi keuangan yang berguna bagi pengambilan keputusan manajerial. Keterkaitan antara keduanya terletak pada bagaimana budaya organisasi memengaruhi proses, kualitas, dan keakuratan informasi akuntansi yang dihasilkan. Budaya organisasi yang mengedepankan keterbukaan, kolaborasi, dan transparansi cenderung menciptakan praktik akuntansi yang lebih akurat dan dapat

diandalkan. Dalam organisasi dengan budaya keterbukaan, karyawan dan manajer lebih mudah berbagi informasi keuangan tanpa rasa takut atau khawatir akan sanksi. Proses pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan secara lebih jujur dan transparan, sehingga menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas tinggi. Selain itu, keterbukaan memungkinkan pengelolaan informasi keuangan yang lebih cepat dan akurat, yang pada akhirnya mempermudah pengambilan keputusan strategis.

Budaya kolaboratif juga memainkan peran penting dalam pengelolaan akuntansi. Melalui kolaborasi, antarbagian atau departemen dalam perusahaan dapat saling berbagi data dan informasi keuangan. Kolaborasi yang efektif mempercepat pengumpulan data akuntansi dan mengurangi risiko kesalahan yang timbul akibat kurangnya komunikasi antarbagian. Sebagai contoh, bagian pemasaran, produksi, dan keuangan dapat bekerja sama untuk memperbarui data penjualan, persediaan, dan pengeluaran operasional secara real-time. Kolaborasi ini memungkinkan pengelolaan laporan keuangan yang lebih efektif dan akurat, sehingga membantu manajer dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Selain keterbukaan dan kolaborasi, budaya akuntabilitas juga menjadi faktor kunci dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan akuntansi. Budaya akuntabilitas mengedepankan tanggung jawab dan kesadaran individu terhadap setiap tindakan yang dilakukan, termasuk pencatatan, pengelolaan, dan pelaporan keuangan. Dalam organisasi dengan budaya akuntabilitas yang kuat, setiap karyawan bertanggung jawab atas kebenaran dan keakuratan data akuntansi yang dilaporkan. Hal ini mengurangi risiko manipulasi data keuangan dan meningkatkan kepercayaan pada laporan keuangan yang dihasilkan. Dengan adanya akuntabilitas, pengawasan internal dapat dilakukan secara lebih efektif, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya kecurangan (*fraud*) dalam pencatatan keuangan.

Namun, hubungan antara budaya organisasi dan akuntansi tidak selalu bersifat positif. Budaya organisasi yang kaku, birokratis, dan hierarkis dapat menghambat kelancaran proses akuntansi. Dalam budaya yang terlalu birokratis, proses pengambilan keputusan keuangan harus melalui berbagai tingkatan persetujuan, sehingga memperlambat pengelolaan informasi akuntansi. Selain itu, jika budaya organisasi terlalu berfokus pada kepatuhan terhadap prosedur tanpa mempertimbangkan efisiensi, maka proses pencatatan dan pelaporan keuangan dapat menjadi lambat dan membebani karyawan. Budaya yang tidak mendorong keterbukaan dan kolaborasi juga dapat mengakibatkan rendahnya kualitas informasi akuntansi, karena informasi penting mungkin tidak disampaikan secara tepat waktu. Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap kualitas dan efektivitas praktik akuntansi. Budaya yang mengedepankan keterbukaan, kolaborasi, dan akuntabilitas mampu mendorong pengelolaan akuntansi yang lebih transparan, efisien, dan akurat. Sebaliknya, budaya yang kaku dan birokratis cenderung menghambat proses akuntansi dan memperlambat pengambilan keputusan manajerial. Oleh karena itu, membangun budaya organisasi yang mendukung pengelolaan akuntansi menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kualitas informasi keuangan serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

### **Kajian Teori**

Akuntansi manajerial, sebagai alat pengambilan keputusan, tidak hanya bergantung pada metode dan teknik yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan budaya di mana sistem tersebut diterapkan. (Thorne et al., 2006) mengemukakan bahwa tipe budaya organisasi, seperti budaya hierarki, budaya pasar, dan budaya *adhocracy*, dapat memengaruhi cara manajemen memanfaatkan informasi akuntansi untuk perencanaan, pengendalian, dan pengukuran kinerja. Di organisasi dengan budaya hierarki, praktik akuntansi manajerial cenderung lebih formal dan berorientasi pada pengendalian internal. Sebaliknya, organisasi

dengan budaya inovasi atau adhocracy lebih fokus pada fleksibilitas dan adaptabilitas dalam proses akuntansi mereka (Maher et al., 2008) Budaya organisasi dan akuntansi manajerial memiliki hubungan yang saling memengaruhi. Di satu sisi, budaya organisasi dapat mendukung atau menghambat implementasi sistem akuntansi manajerial. Di sisi lain, sistem akuntansi manajerial juga dapat memengaruhi budaya organisasi, terutama dalam hal transparansi dan akuntabilitas. Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk., 1988)

Mengintegrasikan budaya organisasi dengan praktik akuntansi manajerial bukanlah tugas yang mudah. Salah satu tantangan utamanya adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak organisasi memiliki budaya yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun, sehingga perubahan dalam sistem akuntansi sering kali dianggap sebagai ancaman terhadap status quo. Budaya perusahaan (corporate culture) sering dipertukarkan atau disamakan dengan istilah budaya organisasi (organization culture). Sebab, pada prinsipnya, perusahaan juga merupakan sebuah organisasi, meskipun ada yang tidak sependapat bahwa organisasi adalah perusahaan (Emron Edison, dkk, 2016: 118) Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan akuntansi manajerial bersifat kontekstual. Tsui (2001) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung partisipasi dan komunikasi terbuka berkontribusi pada keberhasilan implementasi sistem akuntansi berbasis kinerja. Sebaliknya, budaya yang terlalu birokratis dapat menghambat fleksibilitas sistem akuntansi, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas manajerial. Tantangan lain adalah kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses implementasi. Dalam banyak kasus, sistem akuntansi manajerial dirancang oleh manajemen puncak tanpa melibatkan karyawan di tingkat operasional. Hal ini dapat menciptakan kesenjangan antara harapan manajemen dan kenyataan di lapangan. Ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas-asas, yaitu: asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas prestasi, asas kesatuan, asas empiris, asas keragaman, dan asas integritas.

(Schein, 1976) menerangkan bahwa kinerja manajerial adalah suatu kinerja yang dihasilkan oleh seorang manajer dengan mengerahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya ( Mulyadi, Johnny Setiawan, 2001) Selain itu, organisasi yang memiliki budaya silo sering kali menghadapi kesulitan dalam mengintegrasikan sistem akuntansi manajerial ke dalam proses bisnis mereka. Kinerja manajerial menurut Mahoney dalam (Leach-Lopez et al., 2007) yaitu kinerja aparat dilihat berdasarkan kemampuan aparat dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Dalam budaya seperti ini, setiap departemen cenderung bekerja secara terpisah, sehingga sulit untuk menciptakan sistem yang holistik dan terintegrasi. asas tujuan ialah menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen, dan sekaligus memberi inspirasi dan memotivasi kepada karyawan perusahaan. Asas keunggulan (excellence) ialah usaha menciptakan ketidakterpuasan yang kreatif di kalangan para anggota organisasi (karyawan perusahaan), supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan.

Asas konsensus ialah kebersamaan cita-cita, memikir, dan merasakan, yang dinyatakan dalam musyawarah untuk mufakat (Miller, 1984) Namun, meskipun banyak penelitian yang mengungkap hubungan budaya organisasi dengan kinerja atau manajemen secara umum, kajian tentang dampaknya terhadap praktik akuntansi manajerial masih relatif terbatas,

terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis peran budaya organisasi terhadap praktik akuntansi manajerial di berbagai sektor industri. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi membentuk pola implementasi akuntansi manajerial, sehingga dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis bagi pengembangan sistem akuntansi yang lebih efektif.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi peran budaya organisasi terhadap praktik akuntansi manajerial. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam bagaimana nilai, norma, dan kebiasaan dalam budaya organisasi memengaruhi pengambilan keputusan dan penerapan praktik akuntansi manajerial. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan fokus pada beberapa organisasi yang memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam dalam konteks yang nyata. Wawancara Semi-Terstruktur: Wawancara ini dirancang untuk menggali pandangan informan tentang hubungan antara budaya organisasi dan praktik akuntansi manajerial. Panduan wawancara disusun berdasarkan dimensi budaya organisasi, seperti nilai inti, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi. Observasi Partisipatif: Peneliti melakukan observasi langsung terhadap aktivitas sehari-hari di lingkungan organisasi untuk memahami dinamika budaya yang terjadi. Dokumentasi: Dokumen yang relevan dianalisis untuk mengidentifikasi bukti-bukti yang mendukung temuan dari wawancara dan observasi. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Tahapan analisis meliputi pengkodean awal, identifikasi tema, dan interpretasi data untuk menemukan pola-pola yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan praktik akuntansi manajerial. Peneliti juga melakukan triangulasi data untuk memastikan validitas temuan. Organisasi yang menjadi subjek penelitian dipilih secara purposif berdasarkan variasi budaya organisasi yang mereka miliki, seperti budaya inovasi, budaya hierarki, atau budaya tim. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang kaya dan beragam terkait fenomena yang diteliti. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi membentuk dan memengaruhi praktik akuntansi manajerial di berbagai konteks organisasi.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk praktik akuntansi manajerial di dalam organisasi. Berdasarkan analisis data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, beberapa tema utama berhasil diidentifikasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya komunikasi terbuka di dalam organisasi meningkatkan efektivitas praktik akuntansi manajerial. Komunikasi yang inklusif memungkinkan informasi akuntansi digunakan secara lebih optimal untuk mendukung perencanaan, pengukuran kinerja, dan pengambilan keputusan. Namun, dalam organisasi dengan budaya birokrasi yang terlalu tinggi, fleksibilitas sistem akuntansi sering kali terhambat, mengakibatkan kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal. Selain itu, ditemukan bahwa nilai-nilai budaya lokal, seperti kolektivisme, turut memengaruhi penerapan akuntansi manajerial. Dalam konteks masyarakat yang menjunjung tinggi harmoni sosial, informasi akuntansi sering kali digunakan tidak hanya untuk tujuan ekonomis, tetapi juga untuk memperkuat hubungan antarindividu di dalam organisasi. Nilai-Nilai Inti Organisasi dan Pengambilan Keputusan Akuntansi Salah satu temuan utama menunjukkan bahwa nilai-nilai inti organisasi, seperti transparansi, kolaborasi, dan inovasi,

memengaruhi cara keputusan akuntansi diambil. Di organisasi dengan budaya inovasi, praktik akuntansi manajerial cenderung bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Sebaliknya, organisasi dengan budaya hierarki menonjolkan praktik akuntansi yang lebih terstruktur dan formal. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dianut organisasi tercermin langsung dalam sistem akuntansi yang diterapkan. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Implementasi Akuntansi Manajerial Gaya kepemimpinan juga ditemukan berperan penting dalam memengaruhi praktik akuntansi manajerial. Di organisasi dengan kepemimpinan partisipatif, keputusan akuntansi melibatkan masukan dari berbagai tingkat manajemen, sehingga praktik yang dihasilkan lebih inklusif dan relevan. Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat otoritatif cenderung menghasilkan praktik akuntansi yang berfokus pada kontrol dan pengawasan, dengan sedikit ruang untuk inovasi.

Hasil penelitian juga menyoroiti pentingnya komunikasi terbuka dalam memaksimalkan efektivitas sistem akuntansi manajerial. Organisasi yang mendorong partisipasi lintas fungsi menghasilkan informasi akuntansi yang lebih relevan dan akurat, mendukung proses pengambilan keputusan yang inklusif (Tsui, 2001). Namun, dalam organisasi dengan budaya birokratis yang tinggi, ditemukan bahwa sistem akuntansi sering kali kurang responsif terhadap perubahan. Struktur yang terlalu kaku membatasi fleksibilitas informasi akuntansi, sehingga menghambat proses adaptasi organisasi terhadap dinamika lingkungan eksternal. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal, seperti kolektivisme, memengaruhi bagaimana sistem akuntansi diterapkan. Dalam masyarakat dengan nilai-nilai kolektivisme yang kuat, sistem akuntansi tidak hanya digunakan untuk mencapai tujuan ekonomi tetapi juga untuk menjaga harmoni sosial dan memperkuat hubungan antarindividu dalam organisasi (Duh et al., 2008). Pola Komunikasi dan Koordinasi Penelitian ini menemukan bahwa pola komunikasi dalam organisasi sangat menentukan efektivitas praktik akuntansi manajerial. Organisasi dengan budaya komunikasi terbuka menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menyelaraskan informasi akuntansi dengan kebutuhan manajerial. Informasi yang transparan memudahkan pengambilan keputusan berbasis data. Sebaliknya, organisasi dengan komunikasi yang kaku cenderung mengalami hambatan dalam menyampaikan informasi akuntansi secara efisien, yang berdampak pada lambannya proses pengambilan keputusan.

Konteks Budaya Lokal dan Nilai Sosial Dalam beberapa organisasi, budaya lokal juga memengaruhi praktik akuntansi manajerial. Sebagai contoh, di organisasi yang berada di wilayah dengan nilai sosial kekeluargaan yang kuat, praktik akuntansi sering kali lebih mempertimbangkan aspek-aspek hubungan interpersonal dibandingkan dengan efisiensi ekonomi semata. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi tidak sepenuhnya terlepas dari konteks sosial di sekitarnya. Temuan ini menguatkan teori bahwa budaya organisasi merupakan salah satu determinan penting dalam penerapan sistem akuntansi manajerial. Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi cara informasi akuntansi dikumpulkan dan diproses, tetapi juga bagaimana informasi tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan strategis. Dari perspektif teoritis, hasil ini sejalan dengan pendekatan nilai budaya oleh Hofstede (Hofstede, 2011), yang menyatakan bahwa budaya kerja menciptakan kerangka berpikir kolektif yang memengaruhi perilaku dalam organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya memahami budaya organisasi sebagai dasar dalam merancang sistem akuntansi manajerial yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Budaya organisasi secara langsung memengaruhi bagaimana praktik akuntansi manajerial diterapkan dalam suatu perusahaan. Dalam budaya organisasi yang berorientasi pada hierarki, praktik akuntansi cenderung formal dan terstruktur, dengan fokus pada pengendalian dan kepatuhan terhadap prosedur. Hal ini menciptakan lingkungan yang stabil namun kurang fleksibel dalam



merespons dinamika perubahan eksternal. Sebaliknya, dalam budaya adhocracy yang menekankan inovasi dan fleksibilitas, sistem akuntansi lebih adaptif, mendukung kreativitas, dan membantu pengambilan keputusan strategis.

Komunikasi yang terbuka dalam organisasi itu juga memperkuat peran akuntansi manajerial sebagai alat pengendalian dan perencanaan. Organisasi yang mendorong partisipasi lintas departemen cenderung menghasilkan laporan akuntansi yang lebih relevan dan akurat untuk mendukung manajemen dalam membuat keputusan. Sebaliknya, budaya organisasi yang cenderung birokratis dapat membatasi inovasi dan fleksibilitas sistem akuntansi. Dalam konteks tertentu, nilai-nilai budaya lokal, seperti kolektivisme, turut memengaruhi bagaimana praktik akuntansi diterapkan. Dalam masyarakat yang menjunjung tinggi hubungan interpersonal, akuntansi sering kali digunakan sebagai alat untuk menciptakan harmoni sosial selain fungsi ekonomisnya. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya membentuk praktik akuntansi manajerial tetapi juga memengaruhi sejauh mana sistem tersebut mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Organisasi disarankan untuk mengevaluasi budaya internal mereka secara berkala guna memastikan kesesuaian antara nilai-nilai budaya yang ada dengan praktik akuntansi yang diterapkan. Dengan memahami peran budaya secara mendalam, organisasi dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan daya saing mereka di pasar.

Selain itu, pola komunikasi yang dipengaruhi oleh budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam efektivitas sistem akuntansi manajerial. Organisasi yang menerapkan komunikasi terbuka cenderung memiliki sistem akuntansi yang lebih inklusif, di mana berbagai departemen dapat berkontribusi dalam proses penyusunan laporan dan analisis keuangan. Hal ini didukung oleh temuan Tsui (2001) yang menunjukkan bahwa partisipasi manajerial dalam pengambilan keputusan berbasis akuntansi lebih berhasil di lingkungan organisasi yang mendukung komunikasi lintas fungsi. Namun, budaya organisasi yang terlalu birokratis dapat menjadi penghambat dalam penerapan praktik akuntansi yang dinamis. Duh et al. (2008) menegaskan bahwa birokrasi yang berlebihan sering kali membatasi inovasi dalam sistem akuntansi, yang pada akhirnya mengurangi fleksibilitas dan relevansi informasi yang dihasilkan. Organisasi semacam ini lebih berfokus pada pengendalian internal daripada pengambilan keputusan berbasis data yang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Faktor lain yang berperan adalah konteks sosial budaya organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan di negara-negara Asia, seperti oleh Duh et al. (2008), ditemukan bahwa nilai-nilai sosial, seperti kolektivisme dan hubungan interpersonal, juga memengaruhi bagaimana akuntansi manajerial diterapkan. Dalam organisasi yang sangat menghargai hubungan antarindividu, keputusan manajerial sering kali mempertimbangkan aspek-aspek non-ekonomi yang mencerminkan nilai-nilai budaya lokal. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi landasan bagi implementasi sistem akuntansi manajerial, tetapi juga menjadi faktor determinan keberhasilan sistem tersebut dalam mendukung kinerja organisasi. Organisasi perlu memahami bahwa tidak ada satu pendekatan sistem akuntansi manajerial yang cocok untuk semua budaya, sehingga adaptasi terhadap nilai-nilai budaya lokal menjadi kunci utama dalam menciptakan sistem yang efektif.

## **KESIMPULAN**

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi praktik akuntansi manajerial. Budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengelolaan informasi keuangan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi, akuntabilitas, dan orientasi pada kinerja menjadi fondasi utama dalam membentuk praktik akuntansi yang responsif terhadap kebutuhan pengambilan keputusan manajerial. Budaya keterbukaan memungkinkan akses informasi secara luas di

seluruh bagian organisasi, sehingga manajer dapat memperoleh data akuntansi secara tepat waktu dan akurat. Hal ini sangat penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Selain itu, budaya kolaboratif memperkuat koordinasi antarbagian atau departemen dalam perusahaan. Kolaborasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi secara efektif, mempercepat proses pencatatan dan pelaporan keuangan, serta mengurangi kesalahan akibat kurangnya komunikasi. Dengan adanya budaya ini, praktik akuntansi manajerial dapat berjalan lebih lancar, terutama dalam hal penyusunan anggaran, pengendalian biaya, dan pengukuran kinerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, birokratis, dan hierarkis cenderung memperlambat aliran informasi keuangan. Proses pengambilan keputusan menjadi terhambat karena prosedur yang terlalu panjang dan rumit. Dalam kondisi ini, kualitas informasi akuntansi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan strategis dapat menurun, sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam merespons perubahan pasar dan peluang bisnis. Budaya akuntabilitas juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan efektivitas praktik akuntansi manajerial. Dengan adanya budaya akuntabilitas, setiap individu dalam organisasi memiliki kesadaran untuk bertanggung jawab atas pencatatan, pelaporan, dan pengelolaan informasi keuangan. Akuntabilitas memastikan bahwa data akuntansi yang disajikan lebih andal, dapat dipercaya, dan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku. Hal ini sangat penting untuk mencegah terjadinya kesalahan atau manipulasi data keuangan yang dapat merugikan perusahaan. Budaya akuntabilitas juga mendorong pengawasan internal yang lebih baik, sehingga dapat meningkatkan kualitas pengendalian internal dan mengurangi risiko penyimpangan. Secara keseluruhan, budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis akuntabilitas terbukti mampu mendorong pengelolaan praktik akuntansi manajerial yang lebih efektif dan efisien. Peran budaya organisasi tidak hanya berdampak pada kualitas informasi keuangan yang dihasilkan, tetapi juga pada kecepatan pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun dan memperkuat budaya organisasi yang mendukung pengelolaan akuntansi manajerial. Melalui penguatan nilai-nilai keterbukaan, kolaborasi, akuntabilitas, dan orientasi pada kinerja, organisasi dapat meningkatkan daya saing, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta menciptakan pengelolaan keuangan yang lebih transparan dan bertanggung jawab. Dengan demikian, peran budaya organisasi dalam praktik akuntansi manajerial bukan hanya sekadar faktor pendukung, tetapi menjadi elemen kunci dalam mewujudkan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang 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>
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. (2005). *Management control: Theories, issues, and performance*. Palgrave Macmillan
- 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)
- 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)
- Duh, P. D., Yen, G. C., Yen, W. J., Wang, B. S., & Chang, L. W. (2004). Effects of pu-erh tea on oxidative damage and nitric oxide scavenging. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 52(26), 8169–8176.

- Fahrudin, F., Nurgiansah, T., Setiawan, V., & Saefudin, A. (2024). Quantitative Measures of Engagement in History Classes: Analyzing the Efficacy of Interactive Pedagogies. *SAR Journal* (2619-9955), 7(3).
- Fahrurroji, A., Firdaus, A., & Rinda, R. T. K. (2018). Budaya Perusahaan Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 101-117.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation: A fundamentally new approach to management*. Harper Business.
- Hidayah, M. N., & Nurgiansah, T. H. (2024). Partisipasi Politik Dan Warga Negara Sebagai MakhluK Hukum Di Indonesia. *Sosial Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan IPS*, 4(1), 55-60.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kanama, C., Raffiq, F., Chrystiano, L., Nizam, K., & Nurgiansah, T. H. (2024). Politik Pertahanan Nasional Indonesia. *HELIUM: Journal of Health Education Law Information and Humanities*, 1(1), 26-35.
- Leach-Lopez, M., null, null, null, null, & null, null. (2007). Budget Participation, Job Performance, Job Satisfaction, and Yadda, Yadda, Yadda ... *Journal of Business and Leadership*. <https://doi.org/10.58809/jzrr5505>
- Maher, Michael., Stickney, C. P. ., & Weil, R. L. . (2008). *Managerial accounting : an introduction to concepts, methods, and uses*. Thomson/South-Western.
- Miller, D. A., Chemla, D. S., Damen, T. C., Gossard, A. C., Wiegmann, W., Wood, T. H., & Burrus, C. A. (1984). Band-edge electroabsorption in quantum well structures: The quantum-confined Stark effect. *Physical Review Letters*, 53(22), 2173.\
- Nurrohman, R., Nugroho, F. R., Tiastiw, U. N., & Nurgiansah, T. H. (2024). Analisis Permasalahan Penerapan Demokrasi dan Prospek Perbaikannya di Indonesia. *HELIUM: Journal of Health Education Law Information and Humanities*, 1(1), 9-20.
- Nusantara, C., & Nurgiansah, T. H. (2023). Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Dengan Model Pembelajaran Multipel Representasi. *JLEB: Journal of Law, Education and Business*, 1(1), 16-22.
- Parker, L. D. (2000). Controlling the unmanageable: International research on management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(4), 566-598. <https://doi.org/10.1108/09513570010353793>
- Ridwansyah, M. N., Salsabila, A., Damayanti, P. A., & Nurgiansah, T. H. (2024). Peran Penting Diplomasi Untuk Meningkatkan Ketahanan Nasional. *REAL: Journal of Religion Education Accounting and Law*, 1(1), 16-20.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Schein, E. H. (1976). *Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resources Planning And Development* Increasing Organizational Effectiveness Through Better Human Resource Planning and Development.
- Setiawan, M. J. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Subekti, I., Nurrunnisaq, N., Cahyo, S. A., & Nurgiansah, T. H. (2024). Pengaruh Politik Nasional pada Lingkup Perguruan Tinggi. *REAL: Journal of Religion Education Accounting and Law*, 1(1), 13-15.

- Thorne, J. H., Cameron, D., & Quinn, J. F. (2006). A conservation design for the central coast of California and the evaluation of mountain lion as an umbrella species. *Natural Areas Journal*, 26(2), 137-148. [https://doi.org/10.3375/0885-8608\(2006\)26\[137:ACDFTC\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.3375/0885-8608(2006)26[137:ACDFTC]2.0.CO;2)
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing.
- Tsui, A. B. (2001). *Classroom interaction. The Cambridge guide to teaching English to speakers of other languages*, 120-125.
- Van der Stede, W. A. (2003). The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: Evidence of intracorporate isomorphism. *European Accounting Review*, 12(2), 263-285. <https://doi.org/10.1080/0963818031000087842>
- Yusuf, M. H., Aji, R. G., Amalia, S., & Nurgiansah, T. H. (2024). Kasus Ambalat Sebagai Tantangan Ketahanan Nasional Bagi Indonesia. *HELIUM: Journal of Health Education Law Information and Humanities*, 1(1), 36-40.
- Zahra, Z. A., Zhafir, R. S. D., Mandayusdi, C. R. P., Aprial, H., & Nurgiansah, T. H. (2024). Transformasi Sosial: Peran Penting Kesetaraan Gender Dalam Pencapaian Hak Asasi Manusia. *SMASH: Journal of Social Management Sains and Health*, 1(1), 12-16.
- Zahran, A. M., Putratama, F., Pamungkas, R. A., & Nurgiansah, T. H. (2024). Demokrasi dan Keterbukaan Informasi: Pentingnya Transparansi Dalam Sistem Demokrasi. *REAL: Journal of Religion Education Accounting and Law*, 1(1), 21-25.