

Persepsi Manajer Non-Akuntansi terhadap Laporan Keuangan sebagai Alat Pengendalian Manajemen

Firyal Mandasari

Universitas Diponegoro
firyal.mandasari@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji persepsi manajer non-akuntansi terhadap laporan keuangan sebagai alat pengendalian manajemen dalam konteks organisasi. Meskipun laporan keuangan secara luas diakui sebagai instrumen penting untuk perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja, efektivitas penggunaannya sangat bergantung pada bagaimana laporan tersebut dipahami dan diinterpretasikan oleh manajer yang tidak memiliki latar belakang akuntansi formal. Dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, studi ini mengeksplorasi bagaimana manajer non-akuntansi mempersepsikan, menafsirkan, dan memanfaatkan laporan keuangan dalam praktik pengendalian manajerial. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, yang didukung oleh observasi dan analisis dokumen, serta dianalisis menggunakan analisis tematik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa manajer non-akuntansi cenderung memersepsikan laporan keuangan terutama sebagai dokumen formal dan administratif yang digunakan untuk kepatuhan dan evaluasi kinerja, bukan sebagai alat strategis untuk perencanaan proaktif dan pengambilan keputusan. Keterbatasan pengetahuan akuntansi dan kompleksitas teknis laporan keuangan mendorong manajer untuk lebih mengandalkan indikator yang disederhanakan dan penilaian berdasarkan pengalaman, sehingga mengurangi nilai strategis laporan keuangan dalam sistem pengendalian manajemen. Penelitian ini menyoroti pentingnya persepsi manajerial dan kemampuan interpretatif dalam menentukan efektivitas laporan keuangan sebagai alat pengendalian. Temuan ini berkontribusi pada literatur akuntansi dan manajemen dengan menekankan dimensi perilaku dan interpretatif dalam penggunaan informasi keuangan, serta menunjukkan perlunya peningkatan literasi akuntansi dan penyesuaian praktik pelaporan keuangan agar lebih mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Kata kunci: *Laporan Keuangan; Sistem Pengendalian Manajemen; Manajer Non-Akuntansi; Persepsi Manajerial; Penelitian Kualitatif.*

I. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks, organisasi dituntut untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen yang efektif guna memastikan pencapaian tujuan strategis dan keberlanjutan jangka panjang. Sistem pengendalian manajemen dirancang tidak hanya untuk memantau hasil keuangan, tetapi juga untuk mengarahkan perilaku manajerial, mengkoordinasikan aktivitas organisasi, serta menyelaraskan keputusan operasional dengan tujuan strategis. Dalam kerangka ini, laporan keuangan memegang peran penting karena menyediakan informasi yang terstruktur, terstandar, dan bersifat kuantitatif yang mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajerial [1]. Oleh karena itu, laporan keuangan sering dipandang sebagai instrumen inti dalam pengendalian manajerial, khususnya dalam mekanisme pengendalian formal.

Meskipun memiliki kepentingan strategis, penggunaan laporan keuangan dalam praktik organisasi sangat bervariasi, tergantung pada latar belakang, pengalaman, dan tingkat pengetahuan akuntansi para penggunanya. Sistem pengendalian manajemen, sebagaimana ditekankan oleh Anthony dan Govindarajan, hanya akan efektif apabila manajer mampu

menafsirkan dan memanfaatkan informasi akuntansi secara tepat dalam aktivitas pengambilan keputusan mereka [5]. Dengan demikian, laporan keuangan tidak semata-mata berfungsi sebagai dokumen teknis yang netral, melainkan sebagai alat yang dikonstruksi secara sosial, yang kegunaannya dibentuk oleh interpretasi manajerial, konteks organisasi, dan respons perilaku [7].

Dalam banyak organisasi, manajer non-akuntansi—seperti manajer operasional, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia—memegang peran sentral dalam implementasi strategi dan pengambilan keputusan operasional sehari-hari. Namun, para manajer ini sering kali tidak memiliki pendidikan formal atau pelatihan profesional di bidang akuntansi. Kondisi ini kerap menimbulkan kesulitan dalam memahami laporan keuangan, yang umumnya dipersepsikan sebagai sesuatu yang kompleks, teknis, dan terpisah dari realitas operasional sehari-hari [2]. Akibatnya, laporan keuangan berpotensi kurang dimanfaatkan, ditafsirkan secara selektif, atau hanya digunakan secara dangkal, sehingga membatasi efektivitasnya sebagai mekanisme pengendalian manajemen yang komprehensif.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai laporan keuangan dan pengendalian manajemen sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan fokus pada hasil-hasil terukur seperti kinerja keuangan, efisiensi, pengurangan biaya, atau profitabilitas [3]. Meskipun penelitian tersebut memberikan bukti empiris yang berharga, pendekatan ini sering kali mengabaikan dimensi perilaku, kognitif, dan interpretatif dalam penggunaan informasi akuntansi. Dalam praktik manajerial yang nyata, keputusan tidak semata-mata didorong oleh data numerik, tetapi juga dipengaruhi oleh intuisi, pengalaman, rutinitas organisasi, dan interpretasi subjektif [9]. Hal ini menunjukkan bahwa informasi akuntansi tidak secara otomatis memengaruhi perilaku manajerial secara linear atau deterministik.

Dari perspektif interpretatif, informasi akuntansi memperoleh makna melalui interaksi sosial dan proses pemaknaan (*sense-making*) oleh manajer. Sebagaimana dikemukakan oleh Creswell, penelitian kualitatif sangat sesuai untuk mengeksplorasi bagaimana individu membangun makna dan memahami fenomena dalam konteks tertentu [10]. Penerapan perspektif ini dalam pengendalian manajemen mengimplikasikan bahwa pemahaman terhadap persepsi manajer mengenai laporan keuangan menjadi hal yang esensial untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa informasi akuntansi digunakan—atau justru diabaikan—dalam konteks organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji persepsi manajer non-akuntansi terhadap laporan keuangan sebagai alat pengendalian manajemen dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan mengeksplorasi pengalaman, interpretasi, dan makna yang dilekatkan manajer pada laporan keuangan, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana informasi akuntansi sebenarnya digunakan dalam praktik pengendalian manajemen. Temuan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada literatur akuntansi dan manajemen dengan menekankan aspek manusiawi, perilaku, dan interpretatif dalam pemanfaatan informasi keuangan, yang relatif masih kurang mendapat perhatian dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Laporan Keuangan dalam Konteks Manajerial

Laporan keuangan merupakan hasil akhir dari proses akuntansi dan menyajikan informasi yang sistematis mengenai posisi keuangan, kinerja, serta arus kas suatu organisasi dalam periode tertentu [4]. Secara tradisional, laporan keuangan dirancang terutama untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan eksternal, seperti investor, kreditur, dan lembaga regulator, guna menjamin transparansi dan akuntabilitas. Laporan ini menyediakan informasi keuangan yang terstandar dan dapat diperbandingkan sehingga mendukung proses evaluasi dan pengambilan keputusan eksternal. Namun, seiring dengan lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan kompleks, peran laporan keuangan secara bertahap berkembang tidak hanya sebagai sarana pelaporan eksternal, tetapi juga untuk tujuan manajerial internal, khususnya yang berkaitan dengan fungsi perencanaan, pemantauan, dan pengendalian dalam organisasi [1].

Dari perspektif manajerial, laporan keuangan berfungsi sebagai dasar penting untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan menilai efektivitas tindakan manajerial. Garrison et al. menyatakan bahwa informasi keuangan memungkinkan manajer untuk menilai seberapa efisien sumber daya organisasi dimanfaatkan serta menentukan apakah aktivitas operasional telah selaras dengan tujuan strategis [1]. Dalam pengertian ini, laporan keuangan tidak hanya berperan sebagai catatan historis atas peristiwa masa lalu, tetapi juga berfungsi sebagai alat informasi yang mendukung pertimbangan manajerial dan pengambilan keputusan yang berorientasi ke masa depan. Apabila diinterpretasikan dan diintegrasikan secara tepat ke dalam proses manajemen, laporan keuangan dapat memberikan wawasan yang bernilai dalam mendukung perencanaan strategis, evaluasi kinerja, dan pengendalian manajerial.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen dan Informasi Akuntansi

Sistem pengendalian manajemen didefinisikan sebagai proses yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi lainnya agar dapat mengimplementasikan strategi organisasi dan mencapai tujuan organisasi [5]. Sistem ini mencakup kombinasi mekanisme formal, seperti anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan indikator keuangan, serta mekanisme pengendalian informal, termasuk budaya organisasi, nilai-nilai bersama, dan norma manajerial yang membentuk perilaku. Mekanisme pengendalian formal sangat bergantung pada informasi akuntansi untuk menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam target dan indikator kinerja yang dapat diukur, sehingga memungkinkan manajer untuk memantau hasil dan mengevaluasi efektivitas tindakan manajerial [6]. Melalui mekanisme ini, sistem pengendalian manajemen memberikan struktur dan arah, membantu organisasi dalam mengkoordinasikan aktivitas serta mengalokasikan sumber daya secara efisien.

Simons menekankan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki berbagai tujuan yang saling terkait, termasuk memantau kinerja, mengkomunikasikan harapan manajerial, serta mendorong pembelajaran dan adaptasi organisasi [7]. Dalam konteks ini, laporan keuangan yang terintegrasi dalam sistem pengendalian manajemen dapat berfungsi sebagai alat yang kuat untuk memperkuat akuntabilitas, disiplin, dan transparansi. Dengan menjadikan kinerja lebih terlihat dan terukur, laporan keuangan dapat mempengaruhi perilaku manajerial dan mendorong keselarasan dengan tujuan organisasi. Namun demikian, efektivitas laporan keuangan sebagai alat pengendalian tidak bersifat otomatis; hal ini sangat bergantung pada bagaimana manajer memahami, menafsirkan, dan merespons informasi yang disajikan. Ketika informasi keuangan dipersepsikan relevan dan mudah dipahami, informasi tersebut lebih mungkin digunakan secara proaktif dalam proses pengambilan keputusan dan pengendalian, sehingga meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan.

2.3 Persepsi dan Penggunaan Informasi Akuntansi oleh Manajer Non-Akuntansi

Persepsi merujuk pada proses kognitif di mana individu menyeleksi, mengorganisasi, dan menafsirkan informasi untuk memahami lingkungannya serta mengarahkan tindakannya [8]. Dalam konteks organisasi, persepsi manajer terhadap informasi akuntansi tidak terbentuk secara terpisah, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk latar belakang pendidikan, pengalaman profesional, dan tanggung jawab fungsional dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut memengaruhi cara manajer memberikan makna terhadap data keuangan serta menentukan relevansinya bagi tugas-tugas manajerial yang dijalankan. Akibatnya, informasi akuntansi dapat ditafsirkan secara berbeda oleh berbagai peran manajerial, yang pada gilirannya memengaruhi bagaimana informasi tersebut diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan dan pengendalian.

Manajer non-akuntansi sering kali memandang laporan keuangan secara berbeda dibandingkan dengan profesional akuntansi, dengan memberikan penekanan yang lebih besar pada relevansi praktis dan kegunaan langsung daripada ketepatan teknis atau penerapan prinsip-prinsip akuntansi secara rinci [2]. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa manajer non-akuntansi cenderung menyederhanakan informasi keuangan dan hanya mengandalkan sejumlah indikator yang telah familiar, seperti angka laba, pendapatan, atau laporan biaya, dalam pengambilan keputusan manajerial [9]. Meskipun penggunaan informasi akuntansi secara selektif ini dapat meningkatkan kemudahan pemanfaatan, praktik tersebut juga berpotensi mengurangi nilai strategis laporan keuangan sebagai alat pengendalian manajemen yang komprehensif. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perbedaan persepsi ini menjadi penting untuk meningkatkan perancangan, komunikasi, dan implementasi sistem pengendalian manajemen agar dapat secara efektif mendukung pengambilan keputusan manajerial lintas fungsi.

2.4 Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Sebagian besar penelitian yang ada mengenai laporan keuangan dan pengendalian manajemen didominasi oleh penggunaan metode penelitian kuantitatif untuk menguji hubungan antara informasi akuntansi dan berbagai hasil organisasi, seperti kinerja keuangan, efisiensi, dan profitabilitas [3]. Penelitian-penelitian tersebut telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan literatur akuntansi dan manajemen dengan menyajikan bukti empiris mengenai bagaimana data akuntansi mempengaruhi hasil organisasi. Namun demikian, dengan berfokus terutama pada variabel-variabel yang terukur dan hubungan statistik, pendekatan kuantitatif cenderung memperlakukan informasi akuntansi sebagai sesuatu yang objektif dan bebas nilai, sehingga sering mengabaikan faktor-faktor manusiawi, perilaku, dan kontekstual yang kompleks yang membentuk cara informasi tersebut ditafsirkan dan diterapkan oleh manajer dalam praktik organisasi yang nyata.

Akibatnya, penelitian kualitatif yang mengeksplorasi persepsi subjektif, pengalaman, dan proses pemaknaan (*sense-making*) manajer terhadap informasi keuangan masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks manajer non-akuntansi yang secara rutin berinteraksi dengan laporan keuangan tanpa memiliki keahlian akuntansi formal. Kesenjangan dalam literatur ini menegaskan perlunya penelitian yang mengkaji makna dan peran laporan keuangan dari perspektif para penggunanya dalam proses pengendalian manajemen. Dengan mengadopsi pendekatan kualitatif, peneliti dapat menangkap secara lebih mendalam dan bernuansa bagaimana laporan keuangan dipahami, digunakan secara selektif, atau bahkan diabaikan dalam praktik, sehingga memberikan wawasan yang lebih kaya mengenai dimensi

perilaku dan interpretatif dalam pengendalian manajemen yang sering kali tidak terungkap dalam penelitian yang didominasi oleh pendekatan kuantitatif.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi persepsi manajer non-akuntansi terhadap laporan keuangan sebagai alat pengendalian manajemen. Pendekatan kualitatif dianggap tepat karena penelitian ini bertujuan untuk memahami makna subjektif, interpretasi, dan pengalaman, bukan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan kausal. Desain penelitian yang digunakan adalah metode studi kasus, yang memungkinkan peneliti melakukan kajian mendalam terhadap praktik manajerial dalam konteks organisasi yang nyata. Fokus penelitian diarahkan pada manajer non-akuntansi yang terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan dan secara rutin berinteraksi dengan laporan keuangan sebagai bagian dari aktivitas pengendalian manajemen.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, yang didukung oleh observasi serta analisis dokumen berupa laporan keuangan dan dokumen pengendalian manajemen yang relevan. Wawancara memungkinkan partisipan untuk menyampaikan pandangan dan pengalaman mereka secara terbuka, sehingga menghasilkan data yang kaya dan mendalam mengenai bagaimana laporan keuangan dipersepsikan dan digunakan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis tematik dengan mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman [11]. Untuk meningkatkan kredibilitas temuan penelitian, dilakukan triangulasi data dengan membandingkan hasil wawancara, data observasi, dan dokumen organisasi.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa manajer non-akuntansi pada umumnya memersepsikan laporan keuangan terutama sebagai alat formal dan administratif, bukan sebagai instrumen dinamis untuk pengendalian manajerial. Laporan keuangan umumnya dipahami sebagai dokumen yang disusun untuk memenuhi persyaratan kepatuhan dan kewajiban pelaporan rutin, khususnya untuk kebutuhan penelaahan manajemen puncak atau pemangku kepentingan eksternal seperti auditor dan regulator. Persepsi ini menempatkan laporan keuangan sebagai sesuatu yang terpisah dari aktivitas manajerial sehari-hari, sehingga menurunkan relevansinya bagi pengambilan keputusan operasional. Akibatnya, laporan keuangan cenderung memperkuat orientasi yang bersifat retrospektif dan evaluatif, berfungsi terutama sebagai catatan kinerja masa lalu, bukan sebagai alat yang berorientasi ke depan untuk mendukung perencanaan strategis dan pengendalian manajerial dalam organisasi.

Orientasi administratif ini menunjukkan adanya kesenjangan mendasar antara desain formal dan tujuan ideal laporan keuangan dengan penggunaan praktisnya oleh manajer non-akuntansi. Meskipun secara teoritis laporan keuangan diposisikan sebagai instrumen penting untuk perencanaan, pemantauan, dan pengendalian kinerja organisasi, struktur teknis dan penyajiannya yang berbasis akuntansi sering membatasi aksesibilitas bagi manajer yang tidak memiliki keahlian akuntansi. Akibatnya, manajer non-akuntansi cenderung menjaga jarak dari analisis keuangan yang mendalam dan memandangnya sebagai tanggung jawab bagian akuntansi atau keuangan. Sebagai gantinya, mereka mengandalkan interpretasi yang disederhanakan dan lebih selaras dengan tanggung jawab fungsional masing-masing, yang

menegaskan tantangan berkelanjutan dalam mengintegrasikan informasi akuntansi ke dalam praktik manajerial lintas fungsi.

Banyak partisipan melaporkan adanya kesulitan yang signifikan dalam memahami terminologi akuntansi, klasifikasi, dan struktur keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan. Konsep-konsep akuntansi seperti akrual, penyusutan, dan analisis varians sering dipersepsikan sebagai sesuatu yang abstrak, teknis, dan sulit dikaitkan dengan realitas operasional. Oleh karena itu, manajer non-akuntansi cenderung memusatkan perhatian pada indikator yang mudah dipahami, seperti total biaya, pendapatan, atau margin laba, yang dianggap paling relevan dengan tujuan kinerja mereka. Kecenderungan untuk berfokus pada angka-angka permukaan ini menyebabkan terabaikannya informasi keuangan yang lebih kompleks namun berpotensi bernilai, sehingga mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompleksitas teknis dapat menghambat pemanfaatan informasi akuntansi secara efektif oleh pihak non-spesialis [2].

Penggunaan informasi keuangan yang selektif sebagaimana teramati dalam penelitian ini menunjukkan bahwa laporan keuangan jarang dimanfaatkan secara holistik sebagai alat pengendalian manajemen yang komprehensif. Alih-alih menggunakan laporan keuangan secara menyeluruh, manajer hanya mengambil elemen-elemen yang dianggap segera berguna, sering kali tanpa pemahaman yang utuh mengenai implikasi keuangan yang lebih luas. Pendekatan yang terfragmentasi ini berpotensi menghasilkan interpretasi kinerja organisasi yang parsial, disederhanakan, atau bahkan terdistorsi. Keterlibatan yang terbatas tersebut mengurangi kemampuan laporan keuangan dalam mendukung evaluasi kinerja yang terintegrasi, koordinasi lintas departemen, serta pengambilan keputusan strategis yang berbasis informasi, sehingga membatasi peran idealnya dalam sistem pengendalian manajemen.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa laporan keuangan lebih banyak digunakan sebagai mekanisme pengendalian *ex post* daripada sebagai alat manajemen yang bersifat proaktif. Manajer non-akuntansi umumnya memanfaatkan laporan keuangan untuk menilai kinerja setelah aktivitas selesai dilakukan dan hasil telah terealisasi. Informasi keuangan digunakan terutama untuk menjelaskan penyimpangan, membenarkan keputusan, atau merespons evaluasi kinerja, bukan untuk mendukung perencanaan, peramalan, atau antisipasi risiko. Orientasi yang reaktif ini mencerminkan pendekatan pengendalian manajemen yang berorientasi ke masa lalu, di mana data keuangan berfungsi lebih sebagai alat akuntabilitas daripada sebagai instrumen untuk mengarahkan tindakan manajerial di masa depan. Dengan demikian, fungsi preventif dan antisipatif dari laporan keuangan masih belum dimanfaatkan secara optimal.

Meskipun terdapat berbagai keterbatasan tersebut, beberapa manajer mengakui bahwa laporan keuangan tetap memainkan peran penting dalam menegakkan disiplin anggaran dan akuntabilitas manajerial. Penyusunan dan penelaahan laporan keuangan secara rutin mendorong manajer untuk lebih berhati-hati dalam mengelola pengeluaran dan mematuhi anggaran yang telah disetujui. Kesadaran bahwa hasil keuangan akan dipantau dan dievaluasi menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kontrol terhadap penggunaan sumber daya. Temuan ini sejalan dengan pandangan Simons yang menyatakan bahwa sistem pengendalian formal mempengaruhi perilaku manajerial melalui mekanisme pengukuran kinerja, pemantauan, dan akuntabilitas [7]. Dalam konteks ini, laporan keuangan tetap berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif, meskipun dampaknya bersifat tidak langsung dan lebih didorong oleh kepatuhan.

Temuan penelitian juga menyoroti kuatnya ketergantungan manajer non-akuntansi pada intuisi dan pengetahuan berbasis pengalaman dalam proses pengambilan keputusan. Ketika informasi keuangan dipersepsikan tidak jelas, terlalu teknis, atau tidak terkait dengan konteks operasional, manajer cenderung memprioritaskan penilaian pribadi, pengalaman sebelumnya, dan pemahaman situasional dibandingkan data akuntansi. Ketergantungan pada intuisi ini mencerminkan sifat institusional dari praktik akuntansi manajemen, di mana rutinitas, kebiasaan, dan budaya organisasi membentuk cara informasi ditafsirkan dan digunakan dalam praktik [9]. Alih-alih menggantikan intuisi, informasi akuntansi sering berperan sebagai pelengkap yang sangat bergantung pada tingkat kepercayaan manajer dan familiaritas mereka terhadap konsep-konsep keuangan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa efektivitas laporan keuangan sebagai alat pengendalian manajemen sangat ditentukan oleh persepsi manajer, kemampuan interpretatif, dan pemahaman kontekstual mereka. Laporan keuangan tidak secara otomatis berfungsi sebagai instrumen pengendalian yang efektif hanya karena keberadaannya atau status formalnya. Sebaliknya, laporan keuangan memerlukan keterlibatan aktif, tingkat pemahaman yang memadai, serta relevansi yang jelas dengan tanggung jawab manajerial. Oleh karena itu, peningkatan literasi akuntansi bagi manajer non-akuntansi serta penyesuaian penyajian informasi keuangan agar lebih selaras dengan konteks operasional berpotensi memperkuat peran laporan keuangan dalam sistem pengendalian manajemen dan meningkatkan kegunaan strategisnya dalam pengambilan keputusan manajerial.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajer non-akuntansi pada umumnya mempersepsikan laporan keuangan terutama sebagai instrumen formal dan administratif, bukan sebagai alat strategis untuk pengendalian manajemen. Pemanfaatan laporan keuangan oleh manajer non-akuntansi cenderung terbatas pada tujuan evaluasi kinerja dan pemenuhan kepatuhan, dengan tingkat integrasi yang minimal ke dalam proses perencanaan, peramalan, dan pengambilan keputusan yang bersifat proaktif. Oleh karena itu, efektivitas laporan keuangan sebagai alat pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh tingkat literasi akuntansi manajer, kemampuan interpretatif, serta persepsi terhadap relevansi informasi keuangan dengan aktivitas operasional. Temuan ini menegaskan bahwa laporan keuangan tidak secara inheren berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang efektif, melainkan memerlukan keterlibatan dan pemahaman yang bermakna dari para penggunanya.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar organisasi meningkatkan literasi akuntansi manajer non-akuntansi melalui pelatihan yang terarah serta penguatan komunikasi lintas fungsi. Selain itu, laporan keuangan perlu disesuaikan dan disajikan dengan pendekatan yang lebih berorientasi pada pengguna, dengan menekankan kejelasan, relevansi, serta keterkaitan dengan kinerja operasional. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji konteks organisasi yang berbeda atau melakukan perbandingan persepsi antar tingkat manajerial guna memperdalam pemahaman mengenai bagaimana laporan keuangan dapat diintegrasikan secara lebih efektif ke dalam sistem pengendalian manajemen dan mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih efektif.

REFERENCES

- [1] R. H. Garrison, E. W. Noreen, and P. C. Brewer, *Managerial Accounting*, 15th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2018.

- [2] S. J. Hall, *Management Accounting*, 4th ed. London, UK: McGraw-Hill Education, 2013.
- [3] I. M. Pandey, *Financial Management*, 11th ed. New Delhi, India: Vikas Publishing, 2015.
- [4] K. R. Subramanyam, *Financial Statement Analysis*, 11th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2014.
- [5] R. N. Anthony and V. Govindarajan, *Management Control Systems*, 13th ed. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2017.
- [6] C. Drury, *Management and Cost Accounting*, 9th ed. London, UK: Cengage Learning, 2015.
- [7] R. Simons, *Levers of Control*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press, 1995.
- [8] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. Boston, MA, USA: Pearson Education, 2017.
- [9] J. Burns and R. Scapens, "Conceptualizing management accounting change," *Management Accounting Research*, vol. 11, no. 1, pp. 3–25, 2000.
- [10] J. W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2013.
- [11] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2014.