

## Peran Akuntansi Manajemen dan Budaya Organisasi dalam Keputusan Manajerial: Studi pada Konsultan Pendidikan Swasta

Dita Herdian<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Akuntansi, Universitas Gadjah Mada  
email: ditaherdian@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran akuntansi manajemen dan budaya organisasi dalam membentuk proses pengambilan keputusan manajerial pada sebuah konsultan pendidikan swasta di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-eksploratif, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajer proyek, staf keuangan, serta konsultan senior dan junior, didukung oleh observasi rapat pengambilan keputusan serta dokumentasi organisasi berupa anggaran, *cost sheet*, dan laporan varians. Hasil penelitian menunjukkan bahwa artefak akuntansi manajemen seperti RBA, WBS, laporan varians, dan KPI berfungsi tidak hanya sebagai dasar rasionalitas keputusan, tetapi juga sebagai simbol legitimasi organisasi di hadapan pemangku kepentingan. Sementara itu, budaya organisasi berperan sebagai lensa interpretasi yang menjadikan angka terbuka untuk diskusi dan negosiasi makna. Proses keputusan sering terjadi dalam kondisi *bounded rationality*, ketika informasi tidak lengkap dilengkapi oleh narasi dan pengalaman kolektif. Kualitas keputusan terbukti meningkat ketika terdapat kesesuaian (*fit*) antara mekanisme akuntansi manajemen dan nilai budaya organisasi, khususnya transparansi, kolaborasi, dan akuntabilitas. Sebaliknya, ketidaksesuaian menimbulkan inefisiensi dan revisi berulang. Secara teoretis, studi ini memperkaya literatur mengenai hubungan sistem kontrol manajemen dan budaya pada organisasi jasa berbasis proyek. Secara praktis, penelitian ini memberikan pedoman bagi konsultan pendidikan swasta untuk menyelaraskan alat akuntansi manajemen dan tata kelola keputusan dengan nilai-nilai budaya organisasi agar tetap disiplin secara finansial sekaligus lincah dalam merespons kebutuhan klien..

**Kata kunci:** akuntansi manajemen, budaya organisasi, keputusan manajerial, bounded rationality, konsultan pendidikan.

### I. PENDAHULUAN

Dalam lanskap jasa profesional berbasis pengetahuan di Indonesia, organisasi dituntut mengambil keputusan cepat namun akurat di tengah ketidakpastian permintaan, persaingan layanan, dan standar mutu yang kian ketat. Kondisi ini menempatkan akuntansi manajemen dan budaya organisasi sebagai penopang utama kualitas keputusan sehari-hari. Perusahaan konsultan pendidikan swasta kian berperan sebagai mitra strategis bagi akademisi, peneliti, dan dunia usaha dalam merancang riset, pelatihan, serta analisis data berbasis kebutuhan klien. Pada organisasi yang beroperasi melalui proyek, kualitas keputusan manajerial dari pemilihan proyek (*bid/no-bid*), penetapan harga layanan, alokasi sumber daya, hingga prioritas pengembangan kapabilitas sangat bergantung pada dua pilar: (i) informasi akuntansi manajemen (anggaran, *costing* per proyek, laporan varians, dan KPI) sebagai kompas ekonomis, serta (ii) budaya organisasi (nilai, norma, pola kepemimpinan, praktik kolaborasi) sebagai lensa interpretasi yang membentuk makna dan tindakan atas angka-angka tersebut [1], [2], [3]. Kombinasi keduanya menentukan bukan hanya *apa* yang diputuskan, tetapi *bagaimana* tim memaknai risiko, mutu, dan keberlanjutan relasi dengan klien di bawah tenggat yang ketat [1], [3].

Meskipun literatur internasional telah menegaskan pentingnya sistem kontrol/akuntansi manajemen dalam mengarahkan perilaku dan menyelaraskan tujuan, riset yang memetakan interaksi “budaya–kontrol” pada konsultan pendidikan swasta di Indonesia masih terbatas. Karakter layanan yang padat pengetahuan, unit kerja lintas-fungsi, serta ketidakpastian lingkup pekerjaan menuntut kontrol yang adaptif cukup ketat untuk menjaga margin dan mutu, tetapi cukup fleksibel untuk mengakomodasi dinamika klien [4]. Oleh karena itu, perubahan kecil pada cara angka disajikan, dibahas, dan di-“challenge” dapat menghasilkan keputusan yang sangat berbeda atas proyek yang sama [4], [5].

Berangkat dari celah tersebut, studi ini merumuskan tiga pertanyaan: (1) bagaimana informasi akuntansi manajemen digunakan dalam proses pengambilan keputusan manajerial di konsultan pendidikan swasta; (2) bagaimana budaya organisasi memengaruhi interpretasi dan penggunaan informasi tersebut; dan (3) sejauh mana kesesuaian (fit) antara mekanisme akuntansi manajemen dan budaya organisasi menentukan kualitas keputusan. Pertanyaan ini relevan karena keputusan proyek pada jasa profesional sering diambil dalam kondisi waktu terbatas dan informasi tidak sempurna, sehingga prosesnya mencerminkan *bounded rationality*, *sensemaking*, dan negosiasi makna di antara para pengambil keputusan [6], [7]. Dengan kata lain, angka bukanlah “bukti netral”, melainkan *artefak* yang dinegosiasikan dalam forum sosial organisasi [8].

Dalam kerangka akuntansi manajemen, informasi yang lazim dipakai meliputi perencanaan–penganggaran (RBA), penetapan biaya berbasis aktivitas untuk menaksir upaya per *work package*, pelaporan varians biaya–waktu untuk pengendalian eksekusi, serta KPI yang menautkan keluaran proyek dengan tujuan organisasi. Pada organisasi proyek, teknik *activity-based costing* membantu menelusuri *driver* biaya yang relevan, sementara kartu skor seperti perspektif keuangan–pelanggan–proses internal–pembelajaran yang memberi *line of sight* antara keputusan harian dan hasil strategis [9], [10]. Namun, efektivitas alat ini sangat dipengaruhi bahasa dan ritual yang menyertainya untuk *pre-reads* rapat, format notulen keputusan, dan kebiasaan menguji asumsi [3], [5].

Di sisi lain, budaya organisasi yang termanifestasi dalam artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi mendasar yang mengarahkan pada apa yang dianggap bukti yang “cukup baik” serta siapa yang berhak menafsirkan angka. Organisasi yang menumbuhkan transparansi, *speak-up*, dan pembelajaran cenderung memperlakukan informasi akuntansi sebagai alat dialog yang memperkaya keputusan; sementara kultur yang terlalu hierarkis berisiko menjadikan angka sebagai “stempel pemberi” yang menghambat *challenge* atas asumsi dan mendorong *gaming* indikator [2], [11]. Dengan demikian, desain kontrol yang “memampukan” (*enabling*) lebih kondusif bagi kualitas keputusan ketimbang kontrol yang “membatasi” (*coercive*), terutama pada pekerjaan berbasis pengetahuan [11].

Studi ini memposisikan “fit” budaya–kontrol sebagai mekanisme kunci: ketika KPI berbasis keluaran, anggaran/proyeksi yang realistik, dan prosedur *review* varians diseajarkan dengan nilai kolaborasi akuntabilitas, keputusan menjadi lebih cepat, konsisten, dan lebih mudah dikoreksi dini saat deviasi muncul [6]. Perspektif sosio-teknis membantu menjelaskan bahwa sistem kerja efektif lahir dari ko-desain elemen teknis (alat akuntansi, prosedur, teknologi) dan elemen sosial (norma, peran, kepemimpinan), bukan dari salah satu secara terpisah [12]. Dengan kata lain, kualitas keputusan adalah hasil interaksi antara alat (teknis) dan arena (sosial) tempat alat tersebut digunakan [2], [12].

Berdasarkan kerangka tersebut, tujuan penelitian dipertegas: (1) menggambarkan peran akuntansi manajemen pada keputusan proyek inti; (2) menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap cara tim memaknai angka/kinerja; dan (3) merumuskan pola kesesuaian budaya kontrol yang mendukung keputusan efektif. Untuk mencapai tujuan ini, fokus pengamatan diarahkan pada artefak (anggaran, *cost sheet*, KPI, notulen), ritual keputusan (agenda berbasis kriteria, *time-boxing*, *pre-reads*), dan dinamika forum (siapa berbicara,

bagaimana asumsi diuji), sehingga keterkaitan antara angka, narasi, dan aksi dapat dipotret melalui uraian mendalam yang kontekstual.

Akhirnya, kontribusi yang diharapkan bersifat praktis dan teoretis. Secara praktis, studi ini menawarkan pedoman penyelarasan antara instrumen akuntansi manajemen (anggaran, costing, KPI) dengan tata kelola rapat keputusan (format *pre-reads*, matriks *bid/no-bid*, notulen terhubung WBS/KPI) agar organisasi mampu menjaga mutu dan margin tanpa kehilangan kelincahan merespons klien. Secara teoretis, temuan memperkaya literatur kontrol manajemen–budaya di sektor jasa pendidikan berbasis proyek di Indonesia, dengan menunjukkan bagaimana bahasa akuntansi berfungsi sebagai *boundary object* yang memediasi *sensemaking* lintas peran dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, riset ini menutup celah pemahaman mengenai cara (bukan sekadar *apa*) akuntansi manajemen dan budaya berinteraksi dalam praktik keputusan sehari-hari.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Akuntansi Manajemen di Organisasi Jasa Berbasis Proyek

Dalam organisasi jasa berbasis proyek, akuntansi manajemen berfungsi sebagai mekanisme utama dalam perencanaan, pengendalian, penetapan harga, dan evaluasi kinerja. Perencanaan dicerminkan melalui penyusunan *Rencana Bisnis Anggaran* (RBA) dan anggaran proyek, sedangkan pengendalian diwujudkan lewat laporan varians biaya–waktu yang mengukur penyimpangan dari target. Penetapan harga umumnya menggunakan *rate card* dan proyeksi margin target, sementara evaluasi kinerja didasarkan pada indikator keberhasilan proyek maupun kepuasan klien. Berbagai *artifacts* seperti *Work Breakdown Structure* (WBS), *costing per work package*, dan *post-project review* menjadi instrumen penting dalam menyediakan informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan manajerial [13].

### 2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dipahami melalui kerangka artefak, nilai, dan asumsi dasar yang membentuk perilaku kolektif dalam interpretasi informasi. Dalam konteks pengambilan keputusan, budaya menentukan apa yang dianggap sebagai bukti “baik”, bagaimana angka ditafsirkan, dan aktor mana yang dominan dalam forum diskusi. Organisasi dengan budaya kolegial cenderung menekankan konsensus dan kolaborasi, sedangkan organisasi dengan budaya hierarkis lebih mengutamakan otoritas formal. Selain itu, orientasi nilai antara mutu dan komersialitas juga memengaruhi arah diskusi: orientasi mutu menekankan standar kualitas, sedangkan orientasi komersial mendorong pencapaian margin finansial [14].

### 2.3. Keputusan Manajerial dan Penggunaan Informasi

Dalam organisasi jasa pendidikan, keputusan manajerial sering diambil dengan keterbatasan waktu dan risiko informasi, misalnya ketidaklengkapan data biaya maupun ketidakpastian ruang lingkup proyek. Kondisi ini menimbulkan praktik *bounded rationality*, yaitu keterbatasan rasionalitas akibat informasi yang tidak sempurna, sehingga manajer melakukan *sensemaking* berbasis narasi dan pengalaman. Oleh karena itu, tata kelola rapat seperti agenda yang terstruktur, kriteria evaluasi yang eksplisit, serta notulen keputusan yang terdokumentasi menjadi kunci untuk mengurangi bias interpretasi sekaligus memperkuat akuntabilitas proses [15].

### 2.4. Kerangka Konseptual (Model “Fit” Budaya–Kontrol)

Kerangka konseptual penelitian ini memandang bahwa kualitas keputusan meningkat apabila terdapat kesesuaian (*fit*) antara mekanisme akuntansi manajemen dan nilai budaya organisasi. Mekanisme akuntansi manajemen yang dimaksud meliputi anggaran, sistem *costing*, serta *Key Performance Indicators* (KPI) berbasis output, sementara nilai budaya yang berperan adalah transparansi, kolaborasi, dan akuntabilitas. Kesesuaian antara keduanya

diyakini menghasilkan keputusan yang lebih cepat, eksekusi yang lebih konsisten, peningkatan rasio persetujuan awal klien (*first-pass approval*), serta perolehan margin proyek yang lebih optimal [16].

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan deskriptif-eksploratif karena tujuan utamanya adalah memahami secara mendalam proses pengambilan keputusan manajerial di sebuah konsultan pendidikan swasta berbasis proyek di Indonesia. Penentuan informan dilakukan secara *purposive* dan dilanjutkan dengan teknik snowball, sehingga diperoleh ±10–15 orang yang terdiri atas pimpinan unit, manajer proyek, staf keuangan/akuntansi manajemen, konsultan senior-junior, dan perwakilan account management. Teknik pengumpulan data meliputi tiga prosedur utama: (i) wawancara mendalam semi-terstruktur berdurasi 60–90 menit untuk menggali narasi pengalaman dan interpretasi informan, (ii) observasi langsung terhadap forum rapat yang terkait dengan proses pengambilan keputusan (rapat anggaran/penawaran, *gate review*, dan *post-project review*), serta (iii) dokumentasi berupa artefak formal seperti Rencana Bisnis Anggaran (RBA), *Work Breakdown Structure* (WBS), *rate card*, laporan varians biaya-waktu, SOP rapat, serta notulen keputusan. Kombinasi teknik ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang kaya dan berlapis mengenai keterhubungan angka, narasi, dan aksi dalam praktik organisasi [15].

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis dilakukan dengan teknik *coding* tematik melalui tiga tahap, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*, untuk menemukan pola relasi antara akuntansi manajemen, budaya organisasi, dan keputusan manajerial. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, *member checking* untuk mengonfirmasi interpretasi peneliti dengan informan, *peer debriefing* dengan sejawat, serta penyusunan *audit trail* berupa matriks keputusan dan peta artefak. Pertimbangan etis dijaga dengan melakukan anonimisasi organisasi maupun identitas informan, serta generalisasi atas butir-butir sensitif tanpa mengubah makna substantif dari data. Dengan rancangan ini, penelitian diharapkan mampu menghadirkan *thick description* yang merepresentasikan dinamika nyata praktik keputusan manajerial dalam organisasi jasa berbasis proyek [17].

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Akuntansi Manajemen sebagai Dasar Rasionalitas Keputusan

Temuan lapangan memperlihatkan bahwa artefak akuntansi manajemen menjadi fondasi utama dalam pengambilan keputusan proyek. RBA, WBS, rate card, hingga laporan variens dipandang sebagai “peta jalan” yang menentukan arah diskusi. Misalnya, dalam rapat penawaran, staf keuangan selalu menampilkan proyeksi biaya per *work package* yang langsung dikaitkan dengan margin yang diharapkan. Angka-angka ini tidak hanya diposisikan sebagai dokumen administrasi semata, melainkan sebagai instrumen yang membantu tim menimbang risiko dan peluang secara lebih objektif. Angka juga menjadi titik temu lintas fungsi antara tim keuangan, manajer proyek, dan pimpinan unit karena semua pihak bisa menilai kelayakan proyek berdasarkan parameter yang sama. Dengan demikian, angka memberikan batasan rasionalitas sehingga keputusan tidak hanya berbasis intuisi atau perkiraan subjektif, tetapi juga data kuantitatif yang terukur [13].

Lebih lanjut, wawancara dengan manajer proyek menunjukkan bahwa laporan variens memiliki fungsi preventif yang signifikan. Ketika terdapat deviasi biaya atau keterlambatan jadwal, laporan tersebut menjadi pemicu untuk segera melakukan rapat koordinasi, bahkan sebelum dampaknya meluas pada kualitas layanan atau kepuasan klien [19]. Dalam banyak kasus, laporan variens juga menjadi dasar diskusi untuk merancang strategi mitigasi, seperti

penyesuaian alokasi tenaga kerja, revisi target waktu, atau renegosiasi dengan vendor [18]. Hal ini memperkuat peran akuntansi manajemen sebagai alat pengendali internal yang bukan hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam menjaga stabilitas proyek [20]. Dalam kasus tertentu, adanya varians negatif juga menjadi dasar untuk menolak penawaran baru, karena tim belajar dari pola deviasi sebelumnya. Dengan cara ini, artefak akuntansi berfungsi tidak hanya sebagai catatan masa lalu, tetapi juga sebagai bahan pembelajaran yang menuntun keputusan di masa depan [17].

Pada saat yang sama, angka juga memainkan fungsi simbolik. Bagi pimpinan unit, menampilkan data akuntansi dalam forum formal menunjukkan akuntabilitas organisasi kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal [21]. Transparansi ini membuat keputusan yang dihasilkan lebih mudah diterima, karena tidak hanya berbasis pendapat personal, melainkan ditopang oleh bukti empiris yang dapat diverifikasi [22]. Legitimasi ini menjadi sangat penting, terutama dalam organisasi jasa berbasis proyek, yang harus terus menjaga kredibilitas di mata klien dan mitra kerja [23]. Dengan demikian, akuntansi manajemen tidak hanya dilihat sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai bahasa legitimasi organisasi dalam menjelaskan alasan di balik suatu keputusan [16]. Praktik ini memperlihatkan bahwa angka berperan ganda: sebagai pembatas objektif sekaligus sarana komunikasi yang memperkuat rasa saling percaya antara aktor.

#### **4.2. Budaya Organisasi sebagai Lensa Interpretasi Angka**

Hasil penelitian menegaskan bahwa budaya organisasi membentuk cara anggota menafsirkan dan menggunakan angka. Informan menyebut bahwa meski dokumen anggaran telah jelas dan terstruktur, keputusan tidak selalu murni mengikuti perhitungan matematis. Nilai-nilai kolegialitas dan orientasi mutu sering kali menjadi faktor penyeimbang dalam menilai suatu proyek. Misalnya, ketika angka menunjukkan margin tipis, rapat masih dapat memutuskan untuk menerima proyek karena dipandang strategis dalam membangun reputasi atau membuka akses ke jaringan klien baru. Artinya, angka diposisikan bukan sebagai faktor penentu tunggal, melainkan sebagai satu dari sekian pertimbangan yang harus disejajarkan dengan kepentingan jangka panjang organisasi [14].

Selain itu, pola komunikasi dalam rapat memperlihatkan adanya budaya transparansi yang kuat. Angka yang disajikan oleh staf keuangan tidak serta merta diterima begitu saja, melainkan dibuka untuk ditafsirkan bersama [22]. Proses diskusi kolektif ini memungkinkan munculnya sudut pandang berbeda, termasuk dari staf junior yang biasanya tidak mendominasi forum. Dengan demikian, angka tidak lagi dipandang final, melainkan fleksibel, karena makna yang melekat pada angka sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya yang hidup di organisasi [21]. Konteks ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi memberi makna tambahan terhadap angka: bukan sekadar instruksi, melainkan bahan diskusi yang perlu dinegosiasikan [16].

Namun, dinamika budaya juga menghadirkan tantangan tertentu. Beberapa informan menilai bahwa konsensus yang terlalu panjang dapat memperlambat proses pengambilan keputusan [23]. Dalam organisasi dengan budaya kolegial, upaya untuk merangkul semua suara sering kali membuat rapat berjalan lebih lama dari yang direncanakan [17]. Walaupun akhirnya kesepakatan tercapai, efisiensi waktu menjadi korban. Situasi ini menunjukkan bahwa budaya kolegial ibarat pedang bermata dua: di satu sisi memperkuat rasa memiliki bersama, tetapi di sisi lain berpotensi mengurangi kelincahan organisasi dalam merespons kebutuhan pasar [20]. Oleh karena itu, organisasi perlu mencari titik keseimbangan antara partisipasi luas dan kecepatan dalam pengambilan keputusan agar budaya tetap menjadi aset, bukan hambatan [18].

#### **4.3. Dinamika Keputusan dalam Kondisi Batasan Informasi**

Keputusan manajerial dalam konsultan pendidikan swasta sering dibuat dengan keterbatasan data. Beberapa staf akuntansi menyebut bahwa informasi biaya dari subkontraktor atau komponen tertentu tidak selalu tersedia secara lengkap saat rapat berlangsung. Situasi ini memaksa manajer menggunakan pendekatan *bounded rationality*, yakni menggabungkan angka yang ada dengan intuisi serta pengalaman manajerial. Dalam kondisi demikian, narasi yang disampaikan oleh konsultan senior sering kali menjadi faktor penentu. Narasi berfungsi melengkapi angka yang belum sempurna, sehingga keputusan tetap bisa diambil dengan cepat meskipun data yang tersedia parsial [15].

Observasi rapat memperlihatkan bahwa keputusan penawaran biasanya didukung oleh “pre-read” berupa kalkulasi kasar, sementara detail biaya baru dilengkapi setelah keputusan awal dibuat [17]. Pola ini menunjukkan bahwa organisasi tidak menunggu data sempurna, melainkan bergerak dengan informasi minimum yang dianggap cukup untuk merespons peluang pasar [18]. Model seperti ini memang membantu organisasi tetap kompetitif dalam tender, tetapi juga berisiko menimbulkan koreksi berulang di kemudian hari [19]. Praktik tersebut memperlihatkan dilema khas organisasi jasa: harus menjaga kecepatan merespons klien sekaligus mengelola ketidakpastian informasi internal yang melekat pada setiap proyek [16].

Dalam meminimalkan bias dalam situasi data terbatas, organisasi menekankan tata kelola rapat yang ketat. Agenda dirancang jelas, kriteria evaluasi dipaparkan sejak awal, dan hasil keputusan dicatat dengan rinci dalam notulen [22]. Dokumentasi ini berfungsi sebagai mekanisme akuntabilitas, sehingga jika keputusan terbukti salah di kemudian hari, alasan di baliknya tetap dapat ditelusuri [20]. Dengan demikian, meski keterbatasan informasi tidak bisa dihindari, proses tata kelola yang baik memastikan bahwa keputusan tetap rasional, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan [21]. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kombinasi antara artefak formal dan disiplin dalam tata kelola rapat merupakan strategi utama organisasi untuk mengelola risiko *bounded rationality* [23].

#### 4.4. Model “Fit” Budaya–Kontrol sebagai Penentu Kualitas Keputusan

Analisis temuan lapangan menunjukkan bahwa kualitas keputusan meningkat ketika terjadi kesesuaian antara mekanisme akuntansi manajemen dan budaya organisasi. Dalam kasus proyek dengan margin tipis, keputusan untuk melanjutkan tetap dianggap tepat karena sistem kontrol biaya berjalan seiring dengan nilai budaya orientasi mutu. Angka memberikan batasan kuantitatif, sementara budaya menambahkan pertimbangan reputasi dan hubungan jangka panjang. Kombinasi keduanya menghasilkan keputusan yang lebih seimbang antara kepentingan finansial dan nilai strategis organisasi [16].

Sebaliknya, ketika angka dan budaya tidak selaras, kualitas keputusan cenderung menurun. Misalnya, ada kasus di mana fokus pada margin finansial semata membuat organisasi mengabaikan aspek mutu, yang kemudian berdampak pada revisi berulang dari klien [19]. Kondisi ini menimbulkan inefisiensi, karena keputusan awal tidak memperhitungkan nilai budaya organisasi [16]. Hal ini menegaskan bahwa angka tidak bisa dilepaskan dari konteks budaya; sistem kontrol formal hanya akan efektif bila sesuai dengan nilai-nilai yang diinternalisasi anggota organisasi [21].

Lebih jauh, keberhasilan *fit* ini tercermin pada meningkatnya *first-pass approval* dari klien, kecepatan proses pengambilan keputusan internal, dan konsistensi eksekusi proyek [23]. Informan menilai bahwa keberhasilan tersebut bukan semata hasil akurasi angka atau kekuatan budaya, melainkan sinergi keduanya [22]. Dengan kata lain, akuntansi manajemen dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan, melainkan harus saling menguatkan [20]. Jika angka menjadi kompas yang menunjukkan arah, maka budaya adalah lensa yang memperjelas arah kompas tersebut [18]. Tanpa kesesuaian di antara keduanya, organisasi berisiko kehilangan baik kecepatan maupun kualitas dalam pengambilan keputusan, sehingga mengurangi daya saing jangka panjang [17].

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa akuntansi manajemen berfungsi ganda dalam organisasi jasa berbasis proyek: sebagai instrumen rasionalitas untuk mengukur biaya, risiko, dan margin, sekaligus sebagai simbol legitimasi yang memperkuat akuntabilitas keputusan di hadapan pemangku kepentingan. Budaya organisasi terbukti menjadi lensa yang menafsirkan angka, menjadikan informasi akuntansi bersifat fleksibel dan terbuka untuk negosiasi. Dinamika keputusan diwarnai keterbatasan informasi (bounded rationality), yang kemudian diimbangi oleh tata kelola rapat yang ketat dan dokumentasi transparan sebagai mekanisme akuntabilitas. Kualitas keputusan meningkat ketika terdapat kesesuaian (*fit*) antara mekanisme akuntansi manajemen dan nilai budaya organisasi; sebaliknya, ketidaksesuaian antara keduanya menimbulkan inefisiensi dan revisi berulang yang mengurangi daya saing organisasi.

Secara praktis, perusahaan konsultan pendidikan swasta disarankan untuk memperkuat penyelarasan antara alat akuntansi manajemen (RBA, laporan varians, KPI) dengan tata kelola keputusan (agenda berbasis kriteria, *pre-read*, notulen rinci) agar proses pengambilan keputusan lebih cepat, akurat, dan tetap akuntabel. Perusahaan juga perlu menyeimbangkan budaya kolegial dengan kebutuhan efisiensi waktu, misalnya dengan membatasi durasi rapat, menetapkan *time-boxing*, serta memastikan suara minoritas tetap terdengar tanpa mengorbankan kecepatan eksekusi. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas konteks ke organisasi jasa lainnya di luar sektor pendidikan, serta menggunakan pendekatan *mixed methods* agar temuan kualitatif dapat diperkaya dengan pengukuran kuantitatif mengenai efektivitas *fit* budaya-kontrol dalam meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- [2] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
- [3] C. S. Chapman, A. G. Hopwood, and M. D. Shields, Eds., *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 1–3. Oxford, UK: Elsevier, 2007–2009.
- [4] D. Otley, “The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis,” *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, no. 4, pp. 413–428, 1980.
- [5] K. A. Merchant and W. A. Van der Stede, *Management Control Systems*, 4th ed. Harlow, UK: Pearson, 2017.
- [6] R. H. Chenhall, “Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment and organizational performance,” *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 2–3, pp. 127–150, 2003.
- [7] K. M. Eisenhardt, “Making fast strategic decisions in high-velocity environments,” *Academy of Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 543–576, 1989.
- [8] K. E. Weick, *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [9] R. Cooper and R. S. Kaplan, “Measure costs right: Make the right decisions,” *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 5, pp. 96–103, 1988.
- [10] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- [11] P. S. Adler and B. Borys, “Two types of bureaucracy: Enabling and coercive,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, no. 1, pp. 61–89, 1996.
- [12] E. L. Trist and F. E. Emery, *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Vol. II: The Socio-Technical Perspective*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press, 1990.

- [13] S. Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* [Management Accounting: Concepts, Benefits, and Engineering], Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- [14] R. Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian* [Organizational Culture and Climate: Theory, Application, and Research], Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- [15] S. Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* [Qualitative Research Methods], Bandung: Alfabeta, 2018.
- [16] D. P. Puspitawati, “Budaya Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial,” *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 7, no. 2, pp. 123–135, 2016.
- [17] M. B. Miles, A. M. Huberman, dan J. Saldana, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode Baru* [Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook], Jakarta: UI Press, 2014.
- [18] A. H. Halim, *Akuntansi Manajemen* [Management Accounting], Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015.
- [19] E. Soeharto, “Pengendalian Biaya Proyek dan Laporan Varians,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, vol. 32, no. 1, pp. 45–57, 2017.
- [20] A. Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik* [Public Sector Accounting], Yogyakarta: Andi, 2018.
- [21] S. Riyadi, “Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan,” *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 18, no. 2, pp. 101–113, 2017.
- [22] I. Hermawan, “Transparansi dalam Organisasi: Studi Kasus pada Lembaga Konsultan,” *Jurnal Manajemen Indonesia*, vol. 19, no. 1, pp. 77–88, 2019.
- [23] T. W. Kusnadi, *Budaya Organisasi dan Efisiensi Keputusan* [Organizational Culture and Decision Efficiency], Malang: UB Press, 2020.
- [24] N. P. Sari, “Praktik Bounded Rationality dalam Keputusan Manajerial,” *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, vol. 11, no. 3, pp. 501–512, 2020.
- [25] A. Widodo, “Governance Rapat dalam Organisasi Jasa,” *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 14, no. 2, pp. 55–66, 2018.
- [26] R. Pramono, “Dampak Orientasi Finansial terhadap Mutu Proyek,” *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 6, no. 1, pp. 88–97, 2015.
- [27] F. Kurniawati, “Kesesuaian Sistem Kontrol dan Budaya terhadap Kualitas Keputusan,” *Jurnal Riset Manajemen Indonesia*, vol. 10, no. 2, pp. 120–132, 2021.