

Praktik Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Anggaran pada Koperasi Karyawan

Nurul Chalisa Majiding^{1*}, Ambarwati Akib²

^{1,2} Program Studi Pendidikan Akuntansi, Universitas Negeri Makassar

ARTICLE INFO

Kata Kunci:

Akuntansi manajemen,
pengambilan keputusan ang-
garan,
koperasi karyawan,
praktik akuntansi hybrid.

DOI:

ABSTRAK

Praktik akuntansi manajemen memiliki peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan pada organisasi koperasi, di mana rasionalitas ekonomi dan nilai sosial berjalan berdampingan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana praktik akuntansi manajemen diterapkan dalam proses pengambilan keputusan anggaran pada Koperasi Karyawan Segeru Makassar. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer dan ketua koperasi, disertai analisis dokumen dan observasi langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan anggaran di koperasi ditandai oleh praktik akuntansi manajemen yang bersifat hibrid, yaitu perpaduan antara prosedur formal berbasis data dan musyawarah partisipatif antar anggota. Proses penganggaran tidak semata berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai praktik sosial yang merefleksikan nilai transparansi, kepercayaan, dan akuntabilitas kolektif. Selain itu, pengambilan keputusan dipengaruhi oleh kompetensi manajerial, norma kelembagaan, dan budaya organisasi yang menekankan kesejahteraan anggota. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur dengan memperluas pemahaman mengenai akuntansi manajemen sebagai praktik sosial dalam konteks koperasi. Temuan juga memberikan implikasi praktis bagi pengelola dan pembuat kebijakan koperasi untuk memperkuat sistem penganggaran melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan penerapan akuntansi digital.

ABSTRACT

Management accounting practices play a crucial role in supporting decision-making processes within cooperative organizations, where both economic rationality and social values coexist. This study aims to explore how management accounting is practiced in the budgeting decision process of Segeru Employee Cooperative, Makassar, Indonesia. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews with the cooperative's manager and chairman, supported by document analysis and direct observation. The findings reveal that budgeting decisions in the cooperative are characterized by hybrid management accounting practices, combining formal analytical tools and informal, participatory deliberations. The budgeting process is not merely a financial planning mechanism but also a social practice embedded in cooperative values such as transparency, mutual trust, and collective accountability. The study further identifies that decision-making is influenced by managerial competence, institutional norms, and cultural expectations, reflecting the cooperative's dual logic of economic efficiency and member welfare. This research contributes to the literature by extending the understanding of management accounting as a socially constructed practice in cooperative contexts. It also provides practical insights for cooperative leaders and policymakers to strengthen budgeting systems through capacity building and digital accounting adoption.

1. PENDAHULUAN

Akuntansi manajemen memiliki peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis organisasi. Sebagai sistem informasi internal, akuntansi manajemen menyediakan data yang relevan bagi manajer untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas organisasi (Horngren, Datar, & Rajan, 2021). Melalui penyusunan anggaran, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara efisien dan memastikan bahwa kegiatan operasional selaras dengan tujuan strategis (Hansen & Mowen, 2015). Dalam konteks organisasi bisnis, penerapan akuntansi manajemen telah banyak dikaji, terutama terkait dengan perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan penilaian kinerja (Anthony & Govindarajan, 2014). Namun, dalam konteks koperasi karyawan, praktik akuntansi manajemen memiliki karakteristik unik karena keputusan keuangannya tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada kesejahteraan anggota. Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang berasaskan kekeluargaan beroperasi dengan prinsip partisipasi dan solidaritas sosial (Hendar, 2010; Munkner, 2012).

Koperasi di Indonesia memegang peranan signifikan dalam memperkuat ekonomi rakyat dan menciptakan distribusi pendapatan yang lebih merata. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM (2023), jumlah koperasi aktif mencapai lebih dari 127.000 unit dengan kontribusi besar terhadap sektor usaha mikro dan kecil. Namun, banyak koperasi menghadapi tantangan dalam pengelolaan keuangan dan sistem penganggaran yang

kurang efektif (Rahmawati & Nurlina, 2021). Kurangnya penerapan akuntansi manajemen yang memadai dapat menghambat pengambilan keputusan yang rasional, akuntabel, dan berkelanjutan (Siregar & Wibowo, 2019).

Selain itu, keputusan anggaran pada koperasi sering kali diwarnai oleh nilai-nilai sosial dan budaya organisasi. Studi Ahrens dan Chapman (2007) menegaskan bahwa praktik akuntansi manajemen tidak dapat dipahami hanya sebagai alat teknis, tetapi juga sebagai *social and organizational practice* yang terbentuk melalui interaksi antaraktor dan konteks sosial. Dalam koperasi, proses penyusunan dan evaluasi anggaran sering kali menjadi arena negosiasi antara kepentingan ekonomi dan solidaritas sosial anggota (Eldenburg et al., 2016). Oleh karena itu, memahami praktik akuntansi manajemen dalam konteks koperasi menuntut pendekatan interpretatif yang mampu menangkap dinamika sosial, budaya, dan nilai-nilai yang melandasinya.

Khusus pada Koperasi Karyawan, keputusan penganggaran mencerminkan keseimbangan antara orientasi efisiensi ekonomi dan kesejahteraan bersama. Namun, penelitian empiris yang mengkaji praktik akuntansi manajemen di koperasi karyawan masih terbatas, terutama dalam konteks Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada perusahaan manufaktur dan jasa (Rahmawati, 2019; Wahyuni & Putra, 2020), sementara praktik akuntansi manajemen di koperasi cenderung diabaikan. Hal ini menimbulkan *research gap* yang penting untuk diisi agar dapat memperluas pema-

* corresponden author: nurul.chalisa.majiding@unm.ac.id

haman tentang bagaimana akuntansi manajemen diimplementasikan dalam organisasi berbasis anggota.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya untuk mengkaji secara mendalam bagaimana praktik akuntansi manajemen diterapkan dalam pengambilan keputusan anggaran pada Koperasi Karyawan Segeru Makassar. Pendekatan kualitatif dengan studi kasus dipilih agar peneliti dapat menggali makna dan proses sosial yang melandasi penggunaan informasi akuntansi dalam konteks koperasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini difokuskan pada dua pertanyaan utama yaitu bagaimana praktik akuntansi manajemen diterapkan dalam proses pengambilan keputusan anggaran pada Koperasi Karyawan Segeru Makassar dan faktor-faktor apa yang memengaruhi efektivitas penerapan akuntansi manajemen dalam mendukung keputusan anggaran koperasi.

2. KERANGKA TEORITIS

Akuntansi Manajemen: Konsep dan Peran Strategis

Akuntansi manajemen merupakan sistem informasi internal yang digunakan untuk membantu manajemen dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Horngren, Datar, dan Rajan (2021) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai *"a process of measuring, analyzing, and reporting financial and non-financial information to managers for the purpose of achieving organizational goals."* Dengan demikian, akuntansi manajemen berfungsi bukan hanya sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai dasar bagi pengambilan keputusan strategis.

Dalam organisasi bisnis konvensional, akuntansi manajemen berperan untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Namun dalam konteks organisasi sosial

seperti koperasi, akuntansi manajemen memiliki fungsi yang lebih luas, yakni sebagai mekanisme komunikasi, transparansi, dan akuntabilitas terhadap anggota (Anthony & Govindarajan, 2014). Schuster, Heinemann, dan Cleary (2021) menekankan bahwa praktik akuntansi manajemen modern telah bergeser ke arah *strategic management accounting*, yang mengintegrasikan aspek perilaku, sosial, dan teknologi dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian terkini oleh Susilawaty dan Lubis (2023) menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen masih didominasi oleh pendekatan tradisional seperti penganggaran dan analisis varians, sementara praktik kontemporer seperti *activity-based costing* atau *balanced scorecard* masih relatif jarang digunakan, terutama pada organisasi kecil dan menengah. Faktor-faktor seperti struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia, serta ketersediaan teknologi informasi menjadi variabel kontingensi yang memengaruhi efektivitas praktik akuntansi manajemen.

Penganggaran dalam Perspektif Akuntansi Manajemen

Penganggaran merupakan salah satu instrumen utama dalam akuntansi manajemen. Menurut Hansen dan Mowen (2015), anggaran adalah *"a detailed quantitative plan for acquiring and using financial and other resources over a specified time period."* Melalui anggaran, organisasi dapat mengkoordinasikan kegiatan, mengalokasikan sumber daya, serta mengendalikan kinerja.

Dalam konteks akuntansi manajemen, proses penyusunan anggaran mencerminkan interaksi antara rasionalitas ekonomi dan perilaku organisasi. Otley (1999) mengemukakan bahwa *participative budgeting* meningkatkan akurasi anggaran karena melibatkan berbagai tingkat mana-

jemen dalam proses perencanaan. Partisipasi juga memperkuat komitmen dan motivasi karyawan terhadap target organisasi.

Penelitian oleh Irawan (2023) pada sektor publik Indonesia menemukan bahwa partisipasi penganggaran tidak selalu menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik, karena seringkali proses tersebut dipengaruhi oleh kompetensi individu dan dinamika politik organisasi. Di sisi lain, studi oleh Sunaryo, Yanti, dan Amrulloh (2025) menegaskan bahwa kombinasi pendekatan tradisional dan inovatif dalam penyusunan anggaran—seperti *zero-based budgeting* dan *performance-based budgeting*—dapat meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya.

Dalam koperasi, penganggaran memiliki dimensi sosial yang kuat. Keputusan keuangan tidak semata berdasarkan perhitungan laba, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan anggota dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, akuntansi manajemen dalam koperasi karyawan perlu dilihat sebagai *social practice* yang menyeimbangkan tujuan ekonomi dan sosial.

Akuntansi Manajemen dan Pengambilan Keputusan Anggaran

Akuntansi manajemen menyediakan informasi penting untuk mendukung proses pengambilan keputusan anggaran. Drury (2018) menekankan bahwa kualitas keputusan manajerial sangat bergantung pada relevansi dan keandalan informasi akuntansi. Dalam koperasi, keputusan anggaran tidak hanya menyangkut efisiensi finansial, tetapi juga legitimasi sosial di antara anggota.

Ahrens dan Chapman (2007) memperkenalkan konsep akuntansi manajemen sebagai *practice of sensemaking*—sebuah proses sosial di mana informasi akuntansi digunakan untuk menciptakan pemaham-

an bersama dan membangun konsensus. Hal ini sangat relevan dalam konteks koperasi karyawan, di mana struktur organisasi bersifat partisipatif dan egaliter.

Penelitian internasional mendukung pandangan ini. Janudin et al. (2023) menemukan bahwa penggunaan *contemporary management accounting practices* (MAP) berhubungan signifikan dengan peningkatan kinerja manajerial pada sektor koperasi di Malaysia. Sementara itu, penelitian oleh Ong Thi Nhung, Le Thi Lan, dan Huyen Le Thi Thu (2024) pada koperasi agrikultur Vietnam menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen berperan penting dalam perencanaan strategis, pengendalian biaya, dan pengelolaan risiko, tetapi penerapannya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan ketersediaan sumber daya.

Akuntansi Manajemen dalam Konteks Koperasi Karyawan

Koperasi karyawan merupakan bentuk organisasi ekonomi yang berbasis pada prinsip-prinsip demokrasi, keadilan, dan solidaritas antaranggota. Menurut Hendar dan Kusnadi (2020), koperasi karyawan berfungsi sebagai wadah untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya melalui kegiatan usaha bersama. Nilai-nilai sosial seperti kebersamaan dan kepercayaan menjadi faktor dominan dalam pengambilan keputusan.

Penelitian oleh Susilawati (2023) menunjukkan bahwa penerapan akuntansi manajemen strategik pada koperasi di Indonesia masih terbatas. Faktor yang paling sering menjadi kendala adalah minimnya kompetensi akuntansi pengurus, keterbatasan sistem informasi, dan kurangnya pemahaman tentang manfaat akuntansi manajemen bagi perencanaan jangka panjang. Hal ini selaras dengan temuan Sulistiyo et al. (2025), yang dalam tinjauan literatur sistematis menemukan

bahwa riset koperasi di Indonesia masih sedikit menyoroti aspek penganggaran dan praktik akuntansi manajemen secara mendalam.

Selain itu, Fouché dan Uys (2023) menyoroti munculnya dimensi baru dalam akuntansi manajemen koperasi, yaitu pelaporan non-keuangan yang berkaitan dengan keberlanjutan, kesejahteraan sosial, dan tata kelola etis. Dimensi ini semakin memperkaya peran akuntansi manajemen dalam koperasi yang berorientasi sosial.

Dengan demikian, dalam koperasi karyawan, praktik akuntansi manajemen tidak hanya berfungsi untuk pengendalian keuangan, tetapi juga menjadi alat komunikasi antaranggota, sarana legitimasi keputusan, serta media membangun kepercayaan kolektif.

Temuan Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Dari berbagai studi terdahulu dapat disimpulkan bahwa:

1. Praktik akuntansi manajemen di sektor koperasi telah banyak diteliti di luar negeri, tetapi masih minim dalam konteks koperasi karyawan di Indonesia.
2. Sebagian besar penelitian bersifat kuantitatif, menekankan hubungan antarvariabel, bukan pemahaman proses sosial di balik praktik pengambilan keputusan.
3. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang menelusuri bagaimana akuntansi digunakan dalam proses diskusi, negosiasi, dan konsensus masih jarang dilakukan.
4. Belum banyak studi yang mengeksplorasi integrasi nilai sosial koperasi dengan praktik akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan anggaran.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi celah tersebut dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif pada Koperasi Karyawan Segeru Makassar, untuk memahami secara mendalam bagaimana praktik akuntansi manajemen berperan dalam proses pengambilan keputusan anggaran.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka, penelitian ini dibangun atas asumsi bahwa:

1. Penerapan praktik akuntansi manajemen (variabel utama) menyediakan informasi yang digunakan untuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja anggaran.
2. Kualitas pengambilan keputusan anggaran dipengaruhi oleh sejauh mana informasi akuntansi tersebut dipahami, dimaknai, dan digunakan oleh para pengambil keputusan (manajer dan pengurus koperasi).
3. Faktor kontekstual, seperti budaya organisasi koperasi, kompetensi akuntansi, serta sistem informasi yang tersedia, berperan penting dalam menentukan efektivitas praktik akuntansi manajemen.
4. Proses sosial dan komunikasi di antara pengurus dan anggota menjadi elemen yang melekat dalam praktik akuntansi manajemen koperasi.

Kerangka ini memungkinkan penelitian untuk menelusuri tidak hanya “apa” dan “berapa besar” peran akuntansi manajemen, tetapi juga “bagaimana” praktik tersebut dijalankan dan dimaknai dalam proses pengambilan keputusan anggaran di koperasi karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tung-

gal (*single case study*) di Koperasi Karyawan Segeru Makassar. Desain ini dipilih karena fokus penelitian adalah bagaimana praktik akuntansi manajemen diterapkan dalam pengambilan keputusan anggaran, yang mengandung unsur “bagaimana” dan “mengapa” dalam konteks organisasi nyata — sehingga cocok menggunakan studi kasus yang mendalam. Sebagaimana dinyatakan dalam literatur metodologi: “*a single and interpretative case study allowing for a greater focus and a more detailed analysis, offering richer descriptions and a contextualization of the phenomenon under study.*” Lebih lanjut, pendekatan interpretatif dalam penelitian akuntansi manajemen menekankan aspek sosial, budaya, dan kontekstual dari praktik akuntansi (Al-sharari & Al-Shboul, 2019). Maka, penelitian ini menempatkan praktik akuntansi manajemen sebagai proses yang dibentuk dan membentuk konteks organisasi koperasi karyawan.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian adalah Koperasi Karyawan Segeru Makassar, yang dipilih secara purposive berdasarkan kriteria: memiliki sistem penganggaran tahunan yang aktif, dokumentasi keuangan yang tersedia, dan relevansi sebagai koperasi karyawan. Subjek penelitian terdiri dari dua informan kunci: Ketua Koperasi dan Manajer Koperasi, yang memiliki tanggung-jawab strategis dalam pengambilan keputusan anggaran.

Penggunaan informan kunci ini sesuai dengan karakteristik studi kasus kualitatif yang memilih “*key informants*” sebagai sumber mendalam (Miles, Huberman & Saldaña, 2018) serta literatur metodologi yang menyarankan pemilihan informan berdasarkan keterlibatan langsung dalam fenomena.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Data primer: wawancara mendalam (semi-terstruktur) dengan dua informan kunci (Ketua dan Manajer).
2. Data sekunder: dokumen internal koperasi, termasuk Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB), laporan keuangan tahunan, notulen rapat anggota dan pengurus, pedoman kebijakan keuangan koperasi.

Wawancara dipilih karena memungkinkan penggalian persepsi, pengalaman, dan makna yang diberikan oleh informan terhadap praktik akuntansi manajemen dan pengambilan keputusan anggaran (Creswell & Poth, 2016). Observasi dan studi dokumentasi digunakan untuk triangulasi sumber dan meningkatkan kredibilitas data (Lincoln & Guba, 1985).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan model interaktif sebagaimana diusulkan oleh Miles, Huberman & Saldaña (2018), yaitu melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Proses ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi tema-tematik, pola interaksi, dan makna sosial yang muncul dalam praktik akuntansi manajemen di koperasi. Prosedur analisis mencakup pengkodean terbuka, pengelompokan kode ke dalam kategori tematik, serta interpretasi makna dalam konteks organisasi koperasi karyawan. Teknik triangulasi sumber (wawancara, dokumentasi) dan verifikasi informan (member check) diterapkan untuk meningkatkan keabsahan hasil (Alsharari & Al-Shboul, 2019).

Validitas dan Kredibilitas Penelitian

Untuk menjamin validitas dan kredibilitas penelitian, digunakan kriteria: kredibilitas (credibility), transferabilitas (transferability), dependabilitas (dependability), dan konfirmabilitas (confirmability) menurut Lincoln & Guba (1985).

- Kredibilitas dicapai melalui triangulasi data dan member check.
- Transferabilitas dipertimbangkan melalui deskripsi kontekstual yang mendalam (thick description).
- Dependabilitas diperkuat dengan penyusunan audit trail atau dokumentasi proses penelitian secara rinci.
- Konfirmabilitas dijaga melalui refleksi kritis peneliti dan transparansi dalam pelaporan analisis.

4. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Koperasi Karyawan Segeru Makassar

Koperasi Karyawan Segeru Makassar didirikan pada tahun 2011 dan beranggotakan 293 karyawan aktif dari lingkungan perusahaan tempat koperasi tersebut beroperasi. Kegiatan utamanya mencakup simpan pinjam, *outsourcing*, penyediaan kebutuhan konsumtif anggota, dan beberapa unit usaha kecil seperti penjualan sembako dan layanan top-up kartu tol. Struktur organisasi koperasi terdiri atas ketua koperasi, pengawas (Sekretaris Koperasi, Bendahara Koperasi), Manajer Operasional, Staf Administrasi Keuangan, Akuntansi, dan HRD, anggota.

Berdasarkan hasil wawancara, pengambilan keputusan keuangan dan anggaran dilakukan secara partisipatif, namun masih didominasi oleh peran ketua dan manajer. Ketua Koperasi menjelaskan bahwa,

“Dalam menyusun anggaran, kami berangkat dari laporan keuangan tahun sebelumnya yang dinamakan RKAP (rencana kerja anggaran perusahaan). Kami melihat tren pendapatan dan kebutuhan anggota, lalu menetapkan prioritas bersama pengurus.” (Wawancara, Ketua Koperasi Segeru Makassar, Oktober 2025)

Praktik tersebut menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran di koperasi telah melibatkan unsur akuntansi manajemen, meskipun belum sepenuhnya terstruktur secara formal seperti dalam perusahaan besar.

Penerapan Praktik Akuntansi Manajemen dalam Penganggaran

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, ditemukan bahwa penerapan akuntansi manajemen di Koperasi Segeru mencakup tiga praktik utama: (1) perencanaan anggaran tahunan, (2) pengendalian realisasi anggaran, dan (3) evaluasi kinerja keuangan.

Perencanaan Anggaran Tahunan

Manajer koperasi menjelaskan bahwa penyusunan anggaran dimulai setiap akhir tahun dengan mempertimbangkan proyeksi pendapatan dan rencana kegiatan tahunan. Data keuangan dari laporan tahun sebelumnya digunakan sebagai dasar estimasi. “Kami menggunakan laporan keuangan tiga tahun terakhir untuk melihat tren, terutama pada kegiatan simpanan anggota, pinjaman keluar, dan keuntungan unit usaha.” (Wawancara, Manajer Koperasi Segeru Makassar, Oktober 2025)

Temuan ini sejalan dengan pandangan Horngren et al. (2021) bahwa penganggaran berbasis historis merupakan bentuk penerapan akuntansi manajemen yang umum dalam organisasi skala menengah. Namun, dalam konteks koperasi, pendekatan ini juga dipengaruhi oleh nilai partisipasi anggota dan kepu-

tusan kolektif (Sulisnaningrum, 2022). Selain itu, rapat tahunan menjadi forum penting untuk membahas dan mengesahkan rancangan anggaran. Dalam forum ini, anggota berhak memberikan masukan atau koreksi terhadap rencana alokasi dana, menunjukkan praktik akuntansi manajemen yang bersifat demokratis (Harnani, 2022).

Pengendalian dan Pemantauan Realisasi Anggaran

Setelah anggaran disetujui, pengurus melakukan pemantauan realisasi setiap triwulan. Manajer koperasi menyebutkan bahwa laporan realisasi disusun secara manual menggunakan format spreadsheet, karena belum ada sistem akuntansi berbasis digital.

“Kami menggunakan software khusus yang masih baru digunakan dalam 2 bulan terakhir ini, tetapi pada tahun sebelum laporan realisasi masih kami buat secara manual. Tapi kami pastikan selalu ada laporan triwulan untuk pengurus dan pengawas.” (Wawancara, Manajer Koperasi Segeru Makassar, Oktober 2025)

Temuan ini menggambarkan bahwa fungsi control dalam akuntansi manajemen berjalan, meskipun belum sepenuhnya berbasis sistem. Pengendalian berbasis laporan triwulan memberikan informasi bagi pengurus untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi keuangan koperasi. Hal ini sejalan dengan temuan Yaya dan Mawarti (2025), yang menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen yang sederhana tetap dapat mendukung efektivitas pengambilan keputusan selama informasi yang dihasilkan relevan dan dapat dipercaya.

Namun, keterbatasan sistem pencatatan digital menyebabkan pengambilan keputusan sering kali bergantung pada interpretasi manajer. Ini menciptakan po-

tensi bias manajerial, terutama dalam menetapkan prioritas pembiayaan jangka pendek (Moll et al., 2018).

Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik

Evaluasi anggaran dilakukan setiap akhir tahun melalui rapat pertanggungjawaban pengurus. Proses ini tidak hanya menilai capaian keuangan, tetapi juga menilai manfaat sosial dan tingkat kepuasan anggota.

“Kami tidak hanya melihat laba, tetapi apakah anggota merasa terbantu. Misalnya, tingkat pinjaman lancar dan pelayanan yang cepat menjadi indikator keberhasilan kami. Selain itu kami memberikan paket akhir tahun dan paket hari raya sebagai bentuk apresiasi kami kepada anggota koperasi karyawan segeru.” (Wawancara, Ketua Koperasi Segeru Makassar, Oktober 2025)

Hal ini memperlihatkan bahwa akuntansi manajemen di koperasi tidak sekadar berorientasi pada profitabilitas, tetapi juga pada *value creation* bagi anggota. Evaluasi berbasis kesejahteraan anggota ini menjadi pembeda utama antara koperasi dan entitas bisnis lain (Hidayat & Dwi, 2023).

Kombinasi indikator finansial dan sosial dalam penilaian kinerja menunjukkan bahwa koperasi menerapkan model penganggaran yang berorientasi pada *multiple bottom lines* – sebuah konsep yang menilai keberhasilan organisasi dari aspek ekonomi, sosial, dan moral (Alsharari & Al-Shboul, 2019).

Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan Akuntansi Manajemen

Analisis data mengungkapkan empat faktor utama yang memengaruhi efektivitas penerapan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan anggaran di Koperasi Segeru Makassar:

1. Kompetensi Pengurus dan Manajer Pengetahuan akuntansi menjadi

faktor dominan. Keterbatasan kemampuan teknis akuntansi menyebabkan beberapa keputusan keuangan diambil berdasarkan intuisi. Hal ini konsisten dengan hasil penelitian Mawarti & Yaya (2025) yang menemukan bahwa kapasitas sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan penerapan sistem akuntansi manajemen.

2. Ketersediaan Sistem Informasi Keuangan

Ketiadaan perangkat lunak akuntansi terintegrasi membatasi efektivitas pemantauan realisasi anggaran. Kemenkop UKM (2024) juga menekankan pentingnya digitalisasi akuntansi koperasi untuk meningkatkan akuntabilitas.

3. Budaya Organisasi dan Nilai Partisipatif

Prinsip kebersamaan dan musyawarah dalam koperasi mendukung legitimasi keputusan, namun dapat memperlambat proses persetujuan anggaran. Fenomena ini sesuai dengan temuan Harnani (2022) bahwa praktik akuntansi manajemen sering kali dipengaruhi oleh konteks sosial dan nilai organisasi.

4. Keterlibatan Anggota

Partisipasi anggota dalam penyusunan anggaran menciptakan rasa memiliki terhadap keputusan keuangan, meski di sisi lain menuntut transparansi yang lebih tinggi. Hal ini memperkuat peran akuntansi manajemen sebagai alat komunikasi organisasi (Moll et al., 2018).

Pembahasan Temuan dalam Perspektif Teori Akuntansi Manajemen

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen di Koperasi Segeru Makassar telah menga-

dopsi tiga fungsi utama sebagaimana dijelaskan dalam literatur klasik: *planning*, *controlling*, dan *evaluating* (Horngren et al., 2021). Namun, dalam konteks koperasi, fungsi tersebut mengalami adaptasi dengan nilai sosial-ekonomi organisasi.

Secara konseptual, praktik akuntansi manajemen di koperasi ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *institutional theory* (Moll et al., 2018), di mana struktur dan praktik penganggaran dibentuk oleh tekanan normatif (nilai kebersamaan), koersif (aturan koperasi dan regulasi pemerintah), dan mimetik (penyesuaian terhadap praktik organisasi lain).

Dengan demikian, keputusan anggaran di koperasi tidak hanya bersifat rasional-ekonomis tetapi juga sosial-normatif. Proses ini memperlihatkan bentuk *hybrid management accounting practice*, yaitu perpaduan antara logika ekonomi dan logika sosial (Alsharari & Al-Shboul, 2019). Temuan ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa efektivitas akuntansi manajemen dalam koperasi bergantung pada keseimbangan antara profesionalisasi sistem dan pelestarian nilai-nilai koperasi.

Sintesis Hasil

Secara ringkas, hasil penelitian dapat disintesis sebagai berikut:

Aspek	Temuan Empiris di Koperasi Segeru Makassar	Keterkaitan dengan Teori
Perencanaan	Berbasis laporan historis dan partisipatif	Selaras dengan Horngren et al. (2021) dan konsep <i>participatory budgeting</i>
Pengendalian	Laporan manual	Mendukung teori Moll et

Aspek	Temuan Empiris di Koperasi Segeru Makassar	Keterkaitan dengan Teori
	triwulan sebelumnya, masih manual	al. (2018) tentang <i>informal control systems</i>
Evaluasi	Berbasis kesejahteraan anggota dan kinerja sosial	Sejalan dengan Al-sharari & Al-Shboul (2019) tentang <i>hybrid accounting</i>
Faktor utama	Kompetensi, sistem informasi, budaya partisipatif	Memperkuat temuan Harnani (2022) dan Yaya & Mawarti (2025)

5. KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Koperasi Karyawan Segeru Makassar, dapat disimpulkan bahwa praktik akuntansi manajemen memiliki peran sentral dalam proses pengambilan keputusan anggaran. Koperasi ini telah menerapkan fungsi-fungsi utama akuntansi manajemen yang meliputi perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja, meskipun dengan pendekatan yang masih bersifat semi-formal. Proses perencanaan anggaran dilakukan secara partisipatif dengan mengacu pada laporan keuangan historis, menunjukkan keterpaduan antara prinsip profesionalisme dan nilai musyawarah khas koperasi. Pengendalian realisasi anggaran berjalan secara rutin me-

lalui laporan triwulan, namun keterbatasan sistem digital membuat proses monitoring masih bergantung pada kemampuan manajerial dan interpretasi pengurus. Evaluasi kinerja tidak hanya menyoroti aspek keuangan, tetapi juga menekankan kesejahteraan anggota sebagai indikator keberhasilan organisasi, sehingga mencerminkan penerapan konsep *multiple bottom lines* yang memadukan tujuan ekonomi dan sosial.

Efektivitas penerapan akuntansi manajemen di koperasi ini sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengurus, ketersediaan sistem informasi keuangan, budaya organisasi yang partisipatif, dan tingkat keterlibatan anggota. Keempat faktor tersebut berinteraksi membentuk praktik akuntansi manajemen yang adaptif terhadap konteks sosial koperasi. Secara teoretis, temuan ini mengonfirmasi relevansi *institutional theory* dalam menjelaskan bagaimana praktik akuntansi di koperasi berkembang di bawah tekanan normatif dan sosial, bukan semata-mata rasionalitas ekonomi. Dengan demikian, akuntansi manajemen di Koperasi Karyawan Segeru Makassar dapat dipahami sebagai bentuk *hybrid management accounting practice* sebuah perpaduan antara logika bisnis modern dan nilai-nilai kebersamaan yang menjadi dasar eksistensi koperasi.

Saran

Saran Pengelola Koperasi:

Peningkatan kompetensi akuntansi dan manajerial. Pengurus perlu mengikuti pelatihan akuntansi manajemen, khususnya terkait penyusunan anggaran, analisis biaya, dan evaluasi kinerja keuangan agar keputusan lebih berbasis data dan objektif.

Penerapan sistem informasi akuntansi digital. Koperasi disarankan mengimplementasikan perangkat lunak akuntansi berbasis cloud untuk meningkatkan

efisiensi, akurasi pelaporan, dan transparansi keuangan.

Penguatan sistem pengawasan internal. Mekanisme audit internal perlu dioptimalkan agar proses kontrol tidak hanya administratif, tetapi juga mendorong akuntabilitas dan integritas pengurus.

Saran Bagi Akademisi dan Peneliti:

Penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk pengembangan teori tentang *management accounting in cooperative contexts*, khususnya dalam perspektif *institutional theory* dan *hybrid accounting practices*.

Diperlukan studi lanjutan yang membandingkan antara koperasi dengan tingkat profesionalisasi yang berbeda untuk memperdalam pemahaman tentang dinamika praktik akuntansi manajemen di sektor non-korporasi.

Keterbatasan

Keterbatasan jumlah informan dan lokasi studi. Penelitian ini hanya melibatkan dua informan utama (Ketua dan Manajer Koperasi) serta berfokus pada satu objek studi, yaitu Koperasi Karyawan Segeru Makassar. Kondisi ini membatasi generalisasi hasil ke konteks koperasi lainnya.

Keterbatasan sistem dokumentasi dan data historis. Beberapa data keuangan belum terdigitalisasi sehingga analisis tidak dapat dilakukan secara longitudinal dan komparatif antarperiode.

Keterbatasan waktu pengamatan. Peneliti hanya melakukan observasi dalam periode tiga bulan, sehingga dinamika tahunan koperasi belum sepenuhnya terpotret, terutama dalam konteks perubahan kebijakan dan pola partisipasi anggota.

REFERENCES

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). *Management accounting as practice*. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1–2), 1–27.

Alsharari, N. M., & Al-Shboul, M. (2019). Evaluating qualitative research in management accounting using the criteria of “convincingness.” *Pacific Accounting Review*, 31(1), 43–62.

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.

Fouché, J., & Uys, A. (2023). Broadening management accounting for cooperatives: Non-financial reporting practices in South Africa. *Acta Commercii*, 23(1), 1–10.

Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cornerstones of Cost Management* (4th ed.). Cengage Learning.

Harnani, S. (2022). Examining the evolution of management accounting: A qualitative review. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 755–772.

Hendar, & Kusnadi, D. (2020). *Manajemen Koperasi Modern*. UPP STIM YKPN.

Hidayat, T., & Dwi, R. (2023). Implementasi akuntansi manajemen dalam penganggaran pada koperasi di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 20(3), 301–315.

Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Pearson Education.

Irawan, A. (2023). Budgeting participation, managerial roles and competence on financial management performance. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 587–601.

Janudin, S. E., Abdul Halim, H., Habidin, N. F., & Hanif, F. (2023). Contemporary management accounting practices and managerial performance amongst the Malaysian co-operatives sector. *Research in World Economy*, 10(5), 129–142.

Kementerian Koperasi dan UKM RI. (2024). *Laporan Tahunan Perkembangan Koperasi dan UKM Tahun 2024*. KemenkopUKM.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Mawarti, A., & Yaya, R. (2025). Exploration of the challenges and benefits of implementing management accounting information systems in private higher education institutions: A case study at University X. *Journal of Accounting and Investment*, 26(2), 600–616.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

Moll, J., et al. (2018). Management control systems and innovation: A case study grounded in institutional theory. *Journal of Management Control*, 29(4), 333–361.

Munkner, H. H. (2012). *Co-operative Principles and Practice in the 21st Century*. ICA Research Paper.

Ong, T. N., Le, T. L., & Le, T. T. H. (2024). The role of management accounting in decision making in Vietnamese agricultural cooperatives. *European Journal of Ecology, Biology & Agriculture*, 1(2).

- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Schuster, P., Heinemann, F., & Cleary, P. (2021). *Management Accounting and Control: Tools and Concepts*. Springer.
- Sulistiyo, H., Nugraha, N., Hasanuh, N., Suartini, S., & Lukita, C. (2025). Cooperatives research trends in Indonesia: A systematic literature review. *The Indonesian Accounting Review*, 15(1), 21–36.
- Sulismaningrum, E. (2022). Exploring the dynamics of managerial accounting practices: A literature review. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 773–788.
- Sunaryo, D., Yanti, N. M., Amrulloh, R., & Lestari, T. (2025). Evaluation of traditional and innovative budget approaches in improving resource allocation efficiency. *Advances in Applied Accounting Research*, 3(1), 55–68.
- Susilawati, T. E., & Lubis, N. I. (2023). Literature review on the evolution of management accounting practices. *Enrichment: Journal of Management*, 13(3), 1686–1694.
- Yaya, R., & Mawarti, A. (2025). The role of management accounting information in strategic decision making: Evidence from Indonesian organizations. *Journal of Accounting and Investment*, 26(1), 200–218.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Sage Publications.