e-ISSN: 2550-0813 | p-ISSN: 2541-657X | Vol 13 No 2 Tahun 2026 Hal. : 601-607

NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial

available online http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index

ANGGARAN SEBAGAI DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL DALAM PENGELOLAAN PROYEK KONSTRUKSI

Nurlillah Dwinda Wicaksono[1], Masiyah Kholmi[2]

Program Magister Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Malang

Abstrak

Proyek konstruksi pada perusahaan Grup BUMN dihadapkan pada tingkat ketidakpastian dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi, sehingga pengambilan keputusan manajerial menjadi aspek krusial dalam pengelolaan proyek. Dalam perspektif akuntansi manajemen, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran anggaran dalam pengambilan keputusan manajerial pada proyek konstruksi perusahaan Grup BUMN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan manajer proyek dan analisis dokumen anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran digunakan sebagai kerangka awal dalam pengambilan keputusan, namun diterapkan secara fleksibel sesuai dengan dinamika proyek. Penggunaan anggaran sangat dipengaruhi oleh judgment manajerial dalam merespons deviasi anggaran dan kondisi lapangan. Selain itu, anggaran berfungsi sebagai alat legitimasi dan komunikasi keputusan dalam struktur organisasi BUMN. Penelitian ini menyimpulkan bahwa anggaran berperan sebagai decision-support tool dalam pengelolaan proyek konstruksi BUMN, bukan sekadar alat pengendalian formal. Temuan ini berkontribusi pada literatur akuntansi manajemen dengan menegaskan peran anggaran dalam konteks proyek yang kompleks dan tidak pasti.

Kata Kunci: Akuntansi Manajemen, Anggaran, Keputusan Manajerial, Proyek Konstruksi.

PENDAHULUAN

Perusahaan Grup BUMN di bidang jasa konstruksi memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dibandingkan perusahaan swasta khususnya dalam pengelolaan proyek dan pengambilan keputusan manajerial. Selain menghadapi tuntutan efisiensi dan ketepatan waktu proyek perusahaan BUMN juga dibebani kewajiban

*Correspondence Address : : masiyah@umm.ac.id
DOI : 10.31604/jips.v13i2.2026. 601-607
© 2026UM-Tapsel Press

akuntabilitas publik dan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah. Kondisi ini menjadikan proses pengambilan keputusan manajerial berada dalam ruang yang lebih kompleks. Manajer proyek harus menyeimbangkan kepentingan kinerja proyek dengan tuntutan tata kelola dan pertanggungjawaban keuangan (Bastian et al., 2027).

Pada realitanya proyek-proyek yang dikelola oleh perusahaan Grup BUMN jasa konstruksi umumnya berskala besar dan memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi. Perubahan spesifikasi pekerjaan, dinamika kebijakan serta fluktuasi harga material sering kali menyebabkan deviasi antara anggaran awal dan realisasi di lapangan. Fenomena ini menuntut manajer proyek untuk tidak sekadar menjalankan anggaran secara normatif. Anggaran digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan penyesuaian keputusan agar proyek tetap berjalan sesuai target strategis perusahaan.

Literatur akuntansi manajemen kontemporer menegaskan bahwa dalam organisasi dengan struktur birokratis dan tekanan akuntabilitas tinggi seperti BUMN dengan anggaran memiliki peran yang lebih luas daripada sekadar alat pengendalian biaya. Anggaran berfungsi sebagai alat justifikasi keputusan dan media komunikasi antara manajer proyek dengan manajemen tingkat atas (Bhimani et al., 2021; Otley, 2020). Hal ini relevan dengan konteks perusahaan Grup BUMN jasa konstruksi, di mana setiap keputusan proyek harus dapat dipertanggungjawabkan secara formal. Dengan demikian, penggunaan anggaran sangat dipengaruhi oleh pertimbangan manajerial dan konteks organisasi.

Fenomena lain yang muncul dalam perusahaan Grup BUMN jasa konstruksi adalah adanya ruang diskresi manajerial yang terbatas namun tetap signifikan. Manajer proyek dihadapkan pada standar prosedur dan regulasi yang ketat, tetapi tetap dituntut untuk mengambil keputusan cepat di lapangan. Pada kondisi tersebut anggaran menjadi alat utama yang memberikan legitimasi atas keputusan yang diambil. Chenhall (2020) menekankan bahwa dalam organisasi yang kompleks, informasi akuntansi menjadi bermakna ketika digunakan sebagai dasar interpretasi dan judgment manajerial.

Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan anggaran dalam perusahaan Grup BUMN jasa konstruksi bersifat kontekstual dan tidak sepenuhnya mekanistik. Meskipun terdapat aturan dan target yang jelas, keputusan proyek tetap memerlukan interpretasi terhadap informasi anggaran (Holubcík et al., 2024). Becker et al. (2023) menyatakan bahwa fleksibilitas penggunaan anggaran justru meningkatkan kualitas keputusan dalam lingkungan yang tidak pasti. Hal ini menjelaskan mengapa manajer proyek BUMN sering menggunakan anggaran sebagai dasar pertimbangan, bukan sebagai batas yang kaku.

Fenomena pada perusahaan Grup BUMN jasa konstruksi menunjukkan bahwa anggaran memainkan peran sentral dalam pengambilan keputusan manajerial. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian tetapi juga sebagai instrumen pendukung keputusan yang memberikan legitimasi dan arah tindakan manajerial. Kondisi ini memperkuat relevansi penelitian yang menempatkan anggaran sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dalam pengelolaan proyek konstruksi. Fokus ini sekaligus menjelaskan mengapa pendekatan kualitatif diperlukan untuk memahami praktik dan pertimbangan manajer secara lebih mendalam.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami

secara mendalam praktik penggunaan anggaran dalam pengambilan keputusan manajerial pada proyek konstruksi BUMN. Pendekatan ini dipilih karena fenomena yang dikaji berkaitan dengan interpretasi, pertimbangan, dan judgment manajer yang sering kali tidak terdokumentasi secara formal. Penelitian bersifat eksploratif dan interpretif dalam kerangka akuntansi manajemen, dengan fokus pada bagaimana anggaran dimaknai dan digunakan secara kontekstual dalam dinamika proyek.

Subjek penelitian adalah manajer proyek dan pihak terkait yang terlibat langsung dalam pengelolaan serta penggunaan anggaran. Informan dipilih melalui purposive sampling berdasarkan pengalaman mengelola proyek konstruksi, keterlibatan dalam penyusunan atau penggunaan anggaran, serta pemahaman terhadap dinamika keputusan proyek. Jumlah informan ditentukan sesuai kebutuhan kedalaman data, dan pengumpulan data dihentikan ketika telah mencapai saturasi.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan studi dokumentasi terhadap anggaran serta laporan proyek. Keabsahan data dijaga menggunakan triangulasi antar informan dan dokumen, disertai pengecekan ulang untuk meminimalkan bias. Peneliti juga mendokumentasikan seluruh tahapan penelitian guna menjaga transparansi dan meningkatkan keandalan temuan sehingga hasil yang diperoleh merefleksikan praktik nyata di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Anggaran sebagai Kerangka Awal dalam Proses Pengambilan Keputusan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran menempati posisi sentral dalam proses pengambilan keputusan manajerial pada proyek konstruksi BUMN. Dalam praktik sehari-hari, anggaran menjadi dokumen pertama yang dirujuk ketika manajer dihadapkan pada persoalan operasional, baik yang bersifat rutin maupun insidental. Anggaran memberikan gambaran mengenai batasan biaya, prioritas pekerjaan, serta ruang gerak yang dimiliki manajer proyek. Anggaran berfungsi sebagai kerangka awal yang membentuk arah berpikir manajerial sebelum keputusan diambil (Yousif et al., 2023).

Seorang manajer proyek menjelaskan bahwa hampir semua keputusan penting selalu diawali dengan melihat kondisi anggaran proyek:

I1 (Manajer Proyek): *"Biasanya kalau ada masalah di lapangan, entah itu keterlambatan atau kebutuhan tambahan pekerjaan, kami lihat dulu anggarannya. Dari situ kelihatan, masih bisa ditarik ke mana, atau sudah harus cari solusi lain."*

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa anggaran tidak hanya dipahami sebagai target yang harus dicapai, tetapi sebagai alat untuk membaca situasi proyek. Temuan ini sejalan dengan Bhimani et al. (2021) yang menyatakan bahwa anggaran berfungsi sebagai kerangka kognitif dalam pengambilan keputusan manajerial. Dalam konteks BUMN kerangka ini menjadi semakin penting karena setiap keputusan harus memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penggunaan anggaran sebagai kerangka awal tidak berarti keputusan diambil secara otomatis mengikuti angka yang tercantum. Anggaran menjadi titik awal proses berpikir, bukan akhir dari pengambilan keputusan. Manajer menggunakan anggaran untuk memahami posisi proyek, lalu mengombinasikannya dengan pertimbangan lain seperti kondisi lapangan dan risiko. Hal ini menegaskan

bahwa anggaran berperan sebagai *decision frame*, bukan sebagai instruksi yang kaku (Kholik & Joanda, 2025).

Fleksibilitas Anggaran dalam Merespons Dinamika Lapangan

Meskipun anggaran menjadi rujukan utama temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaannya bersifat fleksibel dan adaptif. Proyek konstruksi BUMN dihadapkan pada berbagai perubahan yang sulit diprediksi sejak awal, seperti fluktuasi harga material, perubahan desain, dan kendala teknis di lapangan. Kondisi ini menyebabkan perbedaan antara rencana anggaran dan realisasi proyek. Dalam situasi tersebut, manajer tidak dapat menerapkan anggaran secara kaku.

Seorang informan menggambarkan situasi ini secara sederhana:

I2 (Senior Engineer): *"Kalau di lapangan, nggak mungkin semuanya persis sesuai rencana. Anggaran itu pegangan, tapi kalau ada kondisi mendesak, ya kita harus ambil keputusan supaya pekerjaan tetap jalan."*

Kutipan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas bukan berarti mengabaikan anggaran, melainkan menafsirkan anggaran secara kontekstual. Manajer proyek tetap menjadikan anggaran sebagai acuan, tetapi memberi ruang bagi penyesuaian berdasarkan kondisi aktual. Temuan ini mendukung Becker et al. (2023) yang menyatakan bahwa fleksibilitas penggunaan anggaran justru meningkatkan kualitas keputusan dalam kondisi ketidakpastian tinggi.

Pada perusahaan grup BUMN fleksibilitas penggunaan anggaran juga berkaitan dengan tanggung jawab manajerial. Manajer harus memastikan bahwa setiap penyesuaian keputusan tetap berada dalam koridor yang dapat dipertanggungjawabkan (Usman et al., 2025). Oleh karena itu fleksibilitas yang dimaksud bukan fleksibilitas tanpa batas melainkan fleksibilitas yang disertai pertimbangan rasional dan dokumentasi yang memadai. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara kepatuhan dan adaptasi dalam penggunaan anggaran.

***Judgement* Manajerial sebagai Inti Penggunaan Anggaran**

Penelitian ini mengungkap bahwa angka-angka dalam anggaran tidak secara otomatis menentukan keputusan manajerial. Sebaliknya keputusan diambil melalui proses judgment yang melibatkan pengalaman, intuisi, dan pemahaman manajer terhadap risiko proyek (Irawan, 2023). Anggaran menyediakan informasi numerik tetapi makna dari informasi tersebut dibentuk melalui interpretasi manajerial. *Judgment* menjadi inti dari penggunaan anggaran dalam praktik (Holubcík et al., 2024).

Seorang manajer proyek menyampaikan hal ini secara eksplisit:

I3 (Manajer Proyek): *"Kadang di kertas anggarannya masih aman, tapi kalau lihat kondisi lapangan, risikonya besar. Jadi keputusan nggak bisa cuma lihat angka, tapi juga lihat situasi."*

Kutipan ini menegaskan bahwa manajer tidak memandang anggaran sebagai representasi realitas yang utuh. Anggaran diperlakukan sebagai salah satu sumber informasi yang harus dikombinasikan dengan pengetahuan lapangan. Temuan ini sejalan dengan Chenhall (2020) yang menyatakan bahwa informasi akuntansi menjadi bermakna ketika diinterpretasikan oleh pengambil keputusan sesuai konteks organisasi.

Judgment manajerial juga dipengaruhi oleh tekanan akuntabilitas dan ekspektasi kinerja. Manajer harus memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya efektif secara operasional tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara formal (Yousif et al., 2023). Oleh karena itu judgment yang digunakan cenderung

bersifat hati-hati dan reflektif. Hal ini menjelaskan mengapa proses pengambilan keputusan sering kali melibatkan diskusi dan pertimbangan berlapis.

Anggaran sebagai Alat Legitimasi dan Komunikasi Keputusan

Selain berfungsi sebagai dasar analisis internal, anggaran juga digunakan sebagai alat legitimasi dan komunikasi keputusan. Secara struktural dalam organisasi BUMN setiap keputusan proyek perlu dijelaskan kepada manajemen tingkat atas dan pihak pengawas. Anggaran menjadi bahasa formal yang digunakan untuk menyampaikan alasan dan konsekuensi dari keputusan yang diambil. Dengan demikian anggaran memiliki fungsi simbolik dan komunikatif (Kholik & Joanda, 2025).

Seorang informan menjelaskan praktik tersebut sebagai berikut:

I4 (Manajer Proyek): *"Kalau kita jelaskan ke atasan, pasti balik ke anggaran. Dari situ kita jelaskan kenapa keputusan ini diambil dan dampaknya ke proyek."*

Temuan ini mendukung pandangan Otley (2020) yang menyatakan bahwa anggaran dalam organisasi dengan tuntutan akuntabilitas tinggi berfungsi sebagai alat komunikasi dan legitimasi keputusan. Fungsi ini menjadi sangat penting karena keputusan proyek tidak hanya dinilai dari hasilnya, tetapi juga dari proses dan dasar pertimbangannya.

Implementasi anggaran sebagai alat legitimasi, manajer proyek dapat menjembatani kebutuhan fleksibilitas di lapangan dengan tuntutan kepatuhan organisasi. Anggaran membantu manajer menjelaskan bahwa keputusan yang diambil bukan bersifat arbitrer melainkan didasarkan pada pertimbangan keuangan yang rasional. Hal ini memperkuat posisi anggaran sebagai instrumen kunci dalam pengambilan keputusan manajerial.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran anggaran sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial dalam pengelolaan proyek konstruksi pada perusahaan Grup BUMN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran menempati posisi sentral tidak hanya sebagai dokumen perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai kerangka awal yang membentuk cara manajer memahami kondisi proyek sebelum menentukan tindakan operasional. Namun dalam praktiknya, penggunaan anggaran bersifat fleksibel dan adaptif. Manajer proyek tidak menerapkan anggaran secara kaku karena ketidakpastian proyek menuntut adanya penyesuaian keputusan. Anggaran berperan sebagai alat bantu untuk menimbang berbagai alternatif tindakan, bukan sebagai batas yang absolut.

Penelitian ini juga menegaskan pentingnya judgment manajerial dalam memanfaatkan informasi anggaran. Angka-angka dalam anggaran tidak secara otomatis menentukan keputusan, melainkan harus ditafsirkan melalui pengalaman dan pemahaman manajer terhadap risiko proyek, sehingga keputusan bersifat kontekstual dan situasional. Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat legitimasi dan komunikasi keputusan dalam struktur organisasi BUMN yang menuntut akuntabilitas tinggi, menjadi bahasa formal untuk menjelaskan serta mempertanggungjawabkan keputusan kepada manajemen tingkat atas.

Temuan penelitian memperkuat pandangan akuntansi manajemen kontemporer yang menempatkan anggaran sebagai instrumen pendukung keputusan, bukan hanya sebagai alat

perencanaan dan pengendalian. Penelitian ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana anggaran digunakan dan dimaknai oleh manajer dalam praktik nyata.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen perusahaan Grup BUMN di bidang jasa konstruksi. Manajemen perlu menyadari bahwa efektivitas anggaran tidak hanya ditentukan oleh kualitas penyusunan anggaran, tetapi juga oleh cara anggaran digunakan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu organisasi perlu mendorong penggunaan anggaran yang fleksibel dan kontekstual tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

Bastian, B., Acar, O. A., Boom, H., & Smits, J. (2027). Management Decisions under Radical Uncertainty. *Management Decision*, *63*(13), 714–729. https://doi.org/10.1108/MD-01-2025-0079

Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2023). Budgeting in times of uncertainty: The role of managerial judgment. *Management Accounting Research*, 58, 100847. https://doi.org/10.1016/j.mar.2022.100847

Bhimani, A., Bromwich, M., McSweeney, B., & Scapens, R. W. (2021). Management accounting: Retrospect and prospect. *Accounting, Organizations and Society*, 95, 101264. https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101264

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. London: SAGE Publications.

Chenhall, R. H. (2020). Situating management accounting in its cultural context: A review. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101118. https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101118

Hiebl, M. R. W., Quinn, M., & Straub, E. (2023). Management accounting in turbulent times: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 34(1), 1–34. https://doi.org/10.1007/s00187-022-00351-5

Holubcík, M., Soviar, J., Lendel, V., & Cernanský, J. (2024). Managerial Decision-Making Methodology to Support Innovation Activities: Evidence from Slovak Enterprises. *Systems*, *12*(144)

Irawan, A. (2023). Budgeting Participation, Managerial Roles and Competence on Financial Management Performance. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, *6*(2), 587–601.

Kholik, K., & Joanda, R. (2025). Analysis of Managerial Decision Making in the Face of Market Demand Uncertainty in the Digital Era. *Injects: International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, *6*(1), 318–330.

Otley, D. (2020). Management control systems and performance management. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101121. https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101121

Sakka, O., Barki, H., & Côté, L. (2021). Interactive use of budgets and project performance under uncertainty. *International Journal of Project Management*, 39(7), 709–722. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.06.002

Tessier, S., & Otley, D. (2022). A conceptual development of Simons' levers of control. *Management Accounting Research*, 54, 100779. https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100779

Turner, R., & Müller, R. (2020). The handbook of project-based management (4th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Usman, A., Mudasir, A., Femmy, I., & Izzah, S. N. (2025). A Systematic Review of the Literature on Decision Making in Capital Budgeting. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, *5*(2), 1017–1026. https://doi.org/10.37531/amar.v5i2.3237

Widener, S. K., & Li, W. (2023). Management control system use and managerial decision-making. *Accounting, Organizations and Society*, 104, 101383. https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101383

Yousif, M., Mohd, R., Mat, Z., & Muhammad, H. (2023). Enhacing Managerial Performance through Budget Participation: Insight from a Two-Stage a PLS-SEM and Artificial Neural Network Approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*,

9(4), 100161. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100161