

TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN STRATEGIK

PENDEKATAN KASUS



penerbit
lppm
umnaw

**Shita Tiara
Debbi Chyntia Ovami
Rukmini**

**TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN
STRATEGIK**
Pendekatan Kasus

**Shita Tiara
Debbi Chyntia Ovami
Rukmini**



**TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN
STRATEGIK**
Pendekatan Kasus

**Shita Tiara
Debbi Chyntia Ovami
Rukmini**

Copyright@2024

Desain Sampul
Dikki Miswanda

Editor

Ardhansyah Putra Harahap

Penata Letak
Mariatul Suhaibah

Diterbitkan dan dicetak pertama kali oleh

Penerbit LPPM UMNAW

Jl. Garu II No. 2, Medan

085270555162

Email: penerbit.lppmumnaw@gmail.com

Anggota IKAPI

No.069/Anggota Luar Biasa/SUT/2022

ISBN: 978-623-8231-81-2

vi + 77 hlm, 15,5 x 23 cm

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta Ketentuan Pidana Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kehadirat Allah SWT atas Rahmat, Hidayah dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku monograf ini dengan sebaik-baiknya. Shalawat beriring salam tidak lupa penulis sampaikan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan sampai zaman yang terang benderang.

Buku ini merupakan buku monograf hasil penelitian dengan judul: “**Teknik Akuntansi Manajemen Strategik Pendekatan Kasus**” yang telah dilakukan yaitu *Strategic Management Accounting* dengan konsep untuk mengidentifikasi teknik *strategic management accounting* apa saja yang dapat diadopsi dalam peningkatan kinerja UMKM. Dengan penerapan teknik *strategic management accounting* yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan UMKM. Selain itu, membantu UMKM dalam membuat strategi manajemen keuangan sehingga dapat menghasilkan informasi yang terstruktur untuk pengambilan keputusan yang baik dan tepat. Buku ini diperuntukkan bagi mahasiswa, pelaku UMKM maupun masyarakat luas

yang ingin menambah pengetahuannya terkait dengan *strategic management accounting* dan teknik *strategic management accounting*.

Penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang sudah membantu dalam proses penyelesaian buku ini. Terimakasih kepada Bapak Rektor dan seluruh civitas akademika Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah yang selalu mendukung penulis dalam penyelesaian buku ini. Penulis menyadari bahwa buku ini masih belum menuju sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun sehingga pada akhirnya penulis dapat memperbaiki buku ini menjadi lebih baik. Akhir kata dengan mengucapkan Alhamdulillah semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca terutama bagi penulis sendiri. Aamiin.

Medan, Maret 2024

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|----|
| KATA PENGANTAR..... | ii |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR GAMBAR..... | v |
| DAFTAR TABEL..... | vi |
| BAB 1 <i>STRATEGIC MANAGEMENT ACCONTING</i> | 1 |
| A. Perkembangan Strategic Management Accounting . | 1 |
| B. Permasalahan UMKM..... | 8 |
| BAB 2 <i>TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN STRATEGI</i> | 9 |
| A. Management Accounting..... | 9 |
| B. Management Strategic..... | 21 |
| C. Strategic Management Accounting..... | 25 |
| D. Kinerja UMKM..... | 39 |
| BAB 3 <i>MODEL DESAIN STRATEGIC MANAGEMENT</i> <i>ACCOUNTING</i> | 46 |
| BAB 4 <i>PENERAPAN STRATEGIC MANAGEMENT</i> <i>ACCOUNTING: STUDI KASUS</i> | 54 |
| BAB 5 <i>KEBERMANFAATAN PENERAPAN STRATEGIC</i> <i>MANAGEMENT ACCOUNTING BAGI UMKM</i> <i>KEDEPANNYA</i> | 64 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 70 |
| BIOGRAFI..... | 76 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1 Hasil Uji Convergent Validity | 55 |
| Gambar 2 Hasil Model Struktural PLS..... | 60 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1 Identifikasi Responden | 54 |
| Tabel 2 <i>Outer Loadings</i> | 56 |
| Tabel 3 Average Variance Extracted (AVE)..... | 57 |
| Tabel 4 Pengujian Validitas Diskriminan..... | 58 |
| Tabel 5 Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha (CA)..... | 58 |
| Tabel 6. R-Square | 59 |

BAB 1

STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

A. Perkembangan Strategic Management Accounting

Strategic management accounting (SMA) mulai dikenal pada tahun 1980-an sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. *Strategic management* ini diperkenalkan oleh Simmonds pada tahun 1981 sebagai “penyediaan dan analisis data management accounting tentang bisnis dan pesaingnya untuk digunakan dalam mengembangkan dan memantau strategi bisnis”. Porter (1985) telah memberikan konsep dasar bagaimana strategi diajarkan kepada mahasiswa jurusan manajemen dan membuat cara bagaimana perusahaan mengevaluasi kondisi pesaing dan mengembangkan strategi. Penekanan ditempatkan pada tingkat atas dan kecenderungan dalam realisasi biaya dan harga, volume, pangsa pasar, arus kas dan pengelolaan sumber daya yang tersedia untuk bisnis.

Ken Simmonds (1981), menyatakan “*The emphasis was placed upon relative levels and trends in real costs and prices, volume, market share, cashflow and stewardship of the resources available to the business*”. Menurutnya, management accounting strategi dapat memperluas cakrawala dan memberikan presisi yang diperlukan untuk mengevaluasi pilihan strategis. Meskipun karyanya tidak memberikan kerangka teoritis yang jelas,

Simonds tidak menunjukkan bagaimana management accounting dapat digunakan pada sebuah organisasi dalam posisi persaingan agar bisa melampaui fungsi-fungsi pemasaran tradisional.

Hal sama juga diungkapkan oleh Shank and Govindarajan (1989), "*Strategic cost management can be defined as the use of cost information to do following : help formulate and communicate strategies; carry out tactics that implement those strategies; and the develop and implement controls that monitor success achieving strategic objectives*". Meskipun Shank and Govindarajan masih menekankan dalam penggunaan strategi manajemen biaya yang merupakan bagian dari akuntansi sebagai informasi, untuk membantu merumuskan dan mengkomunikasikan strategi, melaksanakan taktik dan cara dalam pemilihan strategi, dan kemudian mengembangkan strategi serta penerapan pengawasan dengan memonitor keberhasilan dalam mencapai tujuan strategi, tetapi bisa diambil kesimpulan bahwa management accounting strategi yang dimaksud adalah penggunaan informasi biaya untuk merumuskan dan mengkomunikasikan strategi yang akan dilakukan oleh manajemen.

Pada tahun 1994, Profesor Bromwich melakukan penelitian, dia menunjukkan bahwa penambahan perspektif strategi pada management accounting tradisional diperlukan peran akuntansi untuk memperluas dalam dua arah, yang pertama bahwa biaya dibutuhkan untuk menggabungkan strategi melalui analisis biaya strategi, dan dengan

demikian menyamakan biaya dengan strategi. Yang kedua, untuk memastikan, struktur biaya dari pesaing dan memantau perubahan yang terjadi setiap saat, maksudnya adalah kita harus bisa melihat dan mengakui bahwa struktur biaya dari pesaing yang lebih unggul.

Bromwich & Bhimani (1994) menyatakan, *“First, costs need to be integrated into strategy through strategic cost analysis, and thus align costs with strategy. Secondly, to ascertain, albeit in a fairly general way, the cost structure of competitors and to monitor the changes over time”*. (1) *costing product attributes provided by the company’s products; (2) cost the functions in the value chain which are perceived as giving value to the customer. Management accounting* tradisional dianggap tidak memadai karena hanya berkonsentrasi pada proses pembuatan dan mengabaikan tingginya biaya pasca konversi, disamping itu *management accounting* juga mengabaikan dampak dari kegiatan lain, relative gagal dalam menilai posisi biaya dari pesaing serta sangat tergantung dari sistem yang ada. Sebaliknya, *management accounting* strategi dimaksudkan untuk menempatkan penekanan pada perbandingan posisi biaya, cara perusahaan mengamankan keunggulan biaya secara berkelanjutan, diferensiasi biaya yaitu yang membuat produk mereka berbeda dan lebih menarik.

Penelitian *strategic management accounting* (SMA) masih menimbulkan kontroversi mengenai definisinya diantaranya adalah dimuat dalam jurnal

Comparative Analysis of Strategic Management Accounting in German and English-Language General Management Accounting textbooks by Andreas. Ada perbedaan pendapat antar Lord dan Dixon dari penelitian akademis tentang *strategic management accounting*. Lord (1996) berpendapat bahwa meskipun bagian dari *strategic management accounting* sudah terbukti dalam praktek sehari-hari dalam perusahaan, informasi tidak dapat dikuantitatifkan dalam sub bagian akuntansi atau tidak mungkin dianalisa oleh akuntan manajemen.

Perbedaan pendapat tersebut juga dimuat dalam jurnal spesial, Tomkins and Carr (1996), *Concluded that "strategic management accounting lacked a general conceptual framework"*. Menurut Lord (1996) mengidentifikasi empat aliran penelitian di bawah judul "*strategic management accounting*". Salah satunya berfokus pada perluasan akuntansi manajemen untuk mengumpulkan data tentang pesaing, aliran kedua penelitian berfokus pada hubungan kontingen antara pilihan strategi tertentu dan konfigurasi sistem management accounting. Aliran penelitian akhir mengambil perspektif kritis, memposting bahwa strategi muncul, bukan yang sengaja dipilih. Dengan demikian, menurut pandangan ini, management accounting tidak mungkin mencerminkan upaya yang sengaja dan rasional untuk memberlakukan strategi tertentu.

Dixon (1998) menyimpulkan bahwa pengumpulan dan penggunaan informasi pesaing untuk tujuan strategis dapat dicapai tanpa

menerapkan proses akuntansi manajemen strategis formal. Selain menyediakan data historis, departemen akuntansi manajemen tidak berkontribusi pada proses perencanaan strategis (Dixon, 1998). Dari perspektif biaya/manfaat, Dixon (1998) menyimpulkan “Biaya menangkap, menyusun, menafsirkan, dan menganalisis data yang sesuai melebihi manfaatnya”. Menurut Lord (1996) bahwa walaupun elemen dari akuntansi manajemen strategi sudah ada buktinya dalam praktek perusahaan, informasi mungkin tidak bisa dinyatakan dalam angka seperti pada pemahaman akuntansi atau ada beberapa kemungkinan yang tidak bisa dianalisa oleh akuntan manajemen.

Perkembangan *strategic management accounting* (SMA) telah mengalami evolusi yang signifikan seiring dengan perubahan dinamika bisnis modern. Awalnya, *strategic management accounting* (SMA) fokus pada pengintegrasian informasi keuangan dan non-keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Namun, dengan perkembangan teknologi, perubahan lingkungan bisnis, dan kebutuhan organisasi yang semakin kompleks, *strategic management accounting* (SMA) telah mengalami perkembangan. Dalam perkembangannya, *strategic management accounting* (SMA) telah menyesuaikan diri dengan peran yang semakin penting dari teknologi informasi dalam pengelolaan informasi. Integrasi sistem informasi manajemen dan teknologi analitik seperti big data memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data

dengan lebih efisien untuk mendukung strategi bisnis. Pengukuran kinerja non-keuangan semakin diakui sebagai elemen penting dalam *strategic management accounting* (SMA). Selain kinerja keuangan tradisional, organisasi juga memperhatikan aspek seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi sebagai indikator keberhasilan strategis.

Organisasi saat ini menjalankan aktivitasnya menghadapi kondisi lingkungan yang bervariasi dan kompleks. Organisasi tersebut menggunakan semua sarana dan alat yang diperlukan untuk bertahan dan mempertahankan pangsa pasarnya serta meraih kesuksesan. Oleh karena itu, sebagian besar organisasi mulai menuju adopsi dan penggunaan konsep strategis dari berbagai jenis dan telah menjadi konsep manajemen strategis fitur yang paling penting dari manajemen kontemporer. Hal ini tercermin pada sistem akuntansi pada umumnya, dimana sistem akuntansi tradisional tidak mampu memberikan gambaran yang komprehensif tentang kinerja organisasi. Jadi, muncullah pemikiran strategis dalam sistem akuntansi dan pentingnya mengembangkan metode dan sistem akuntansi agar menjadi memadai untuk melayani tujuan dan persyaratan manajemen strategis organisasi kontemporer (AlMaryani & Sadik, 2012a; Oyewo & Ajibolade, 2019).

Dalam perspektif manajemen strategis, SMAT dapat digunakan dalam menilai semua faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Teknik *management accounting* strategis (SMAT) dikembangkan untuk mengejar efisiensi dan

produktivitas bisnis (Madhoun, 2020). Usaha kecil dan menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam ekonomi global sebagai penyedia lapangan kerja, penggerak pertumbuhan ekonomi, dan agen inovasi. UMKM juga merupakan populasi bisnis yang menyumbang 99% dari semua bisnis di seluruh dunia. Namun, sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya, persaingan yang intens, dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dalam mengatasi tantangan ini dan meningkatkan kinerja mereka, UMKM dapat memanfaatkan *strategic management accounting* (SMA). Oleh karena itu, pentingnya adopsi SMAT di sektor UMKM menjadi lebih bermanfaat, tidak hanya bagi pertumbuhan dan keberlanjutan UMKM itu sendiri tetapi juga bagi kemajuan perekonomian secara keseluruhan.

UMKM telah dan akan terus memainkan peran penting dalam pembangunan, pertumbuhan, kesempatan kerja, dan industrialisasi di negara mana pun (Olumide & Naveed, n.d.). Selain itu, sekarang terbukti UMKM mengalami perubahan dinamis dan cepat didukung dengan inovasi teknologi dan globalisasi. Oleh karena itu, di era yang dinamis saat ini, diperlukan penerapan teknik pengelolaan yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas sektor UMKM mengikuti perubahan lingkungan bisnis, dan penerapan SMAT merupakan salah satu solusinya (Pelz, 2019). Di sisi lain, UMKM jarang mereformasi praktik akuntansi karena kurangnya pengalaman, pengetahuan, atau dorongan dari manajemen puncak.

Lebih lanjut, UMKM menghadapi berbagai tantangan, dan kendala yang paling umum adalah bahwa manajer dan bawahan mungkin ingin menghindari praktik baru. Isu-isu ini juga menciptakan perlunya kesadaran akan kegunaan SMAT di sektor UMKM (Oyewo & Ajibolade, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adopsi teknik strategic management accounting untuk meningkatkan kinerja dari UMKM wanita kota Medan.

B. Permasalahan UMKM

Permasalahan yang terjadi selama ini bahwasanya UMKM khususnya kaum wanita jarang yang menggunakan strategi dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga sering kali usaha tersebut tidak bertahan lama dan kinerjanya menurun. Tentu ini akan berdampak bagi UMKM apalagi jika usaha tersebut memerlukan pendanaan dari pihak lain. Untuk itu perlu ada pendekatan khusus untuk meningkatkan kinerja dari UMKM khususnya yang dipimpin oleh wanita dengan mengadopsi Teknik strategic management accounting untuk meningkatkan kinerja tersebut.

BAB 2

TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN STRATEGI

A. Management Accounting

Pengertian Management Accounting

Management accounting berperan dalam suatu organisasi sebagai peran pembantu dengan membantu orang-orang yang bertanggung jawab melakukan tujuan dasar organisasi. *Management accounting* adalah cabang akuntansi yang berkaitan dengan pengukuran, analisis, dan pelaporan informasi keuangan untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Menurut Hansen (2017), *management accounting* adalah alat untuk mengumpulkan, mengukur, mengidentifikasi, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yang berguna bagi pengguna internal dalam mengendalikan, merencanakan, dan mengambil keputusan. *Management accounting* merupakan proses mengidentifikasi, mengukur, menyiapkan, mengakumulasi, menganalisis, menginterpretasikan dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melaksanakan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi (Siregar et al., 2017).

Management accounting melibatkan pemantauan kinerja operasional, perencanaan anggaran, analisis biaya, dan penentuan harga produk atau layanan. Tujuan utamanya adalah untuk

memberikan informasi yang relevan dan berguna bagi manajemen dalam mengelola sumber daya organisasi dengan efisien, meningkatkan profitabilitas, dan mencapai tujuan jangka panjang. *Management accounting* juga sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, mengidentifikasi peluang efisiensi, dan merencanakan strategis bisnis. *Management accounting* merupakan bagian tak terpisahkan dari proses manajemen. Penggunaan alat, teknik, dan sistem akuntansi manajemen yang berbeda adalah hasil dari proses manajemen organisasi yang berbeda untuk mencapai tujuan.

Beberapa menggunakan untuk penentuan biaya, strategi harga, dan kontrol keuangan sementara yang lain menggunakannya untuk perencanaan dan pengendalian manajemen, pengurangan pemborosan sumber daya dalam proses bisnis, pengukuran kinerja, peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas, *benchmarking*, rekayasa ulang proses bisnis, dan penciptaan nilai melalui penggunaan sumber daya yang efektif (Heidari, 2012). Sistem informasi akuntansi dalam organisasi dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan. Dalam perkembangannya, informasi yang disediakan akuntansi keuangan tidak relevan lagi untuk pengambilan keputusan bagi pihak manajemen. Menurut Morse & Davis (1991) menyatakan bahwa “*management accounting is concerned with providing financial information to person inside the organization, especially manager*” yang artinya *management*

accounting berkaitan dengan penyediaan informasi keuangan kepada orang dalam organisasi terutama manajer.

Peran akuntansi manajemen dapat diperkuat dengan visi strategis, yaitu:

- a. Integrasikan informasi biaya ke dalam strategi dengan analisis biaya strategis.
- b. Periksa struktur biaya pesaing dengan berbagai cara dan pantau perubahan dari waktu ke waktu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa organisasi tidak dapat mencapai posisi persaingan strategis tanpa sistem akuntansi manajemen yang berorientasi strategis dan ekologis.

Selain itu, ada beberapa aspek penting dalam *management accounting* sebagai berikut:

1. Perencanaan dan Pengendalian
Akuntansi manajemen membantu dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan dengan menyediakan informasi yang diperlukan untuk merumuskan tujuan, anggaran, dan strategi, serta untuk memantau kinerja dan mengidentifikasi deviasi dari rencana.
2. Penentuan Harga Produk atau Layanan
Akuntansi manajemen membantu dalam menentukan harga jual produk atau layanan dengan mempertimbangkan biaya produksi, permintaan pasar, dan strategi persaingan.
3. Evaluasi Kinerja

Akuntansi manajemen menyediakan alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, departemen, atau unit bisnis dengan menghasilkan laporan kinerja, analisis varian, dan rasio keuangan.

4. Pengambilan Keputusan Investasi

Akuntansi manajemen membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang investasi baru, baik dalam aset fisik maupun dalam proyek-proyek bisnis, dengan menyediakan analisis biaya manfaat, analisis risiko, dan metode penilaian investasi.

5. Perencanaan Pajak

Akuntansi manajemen membantu dalam perencanaan pajak dengan menyediakan informasi tentang konsekuensi pajak dari keputusan bisnis tertentu, serta dengan mengidentifikasi strategi penghindaran pajak yang legal dan efisien.

6. Pengelolaan Modal Kerja

Akuntansi manajemen membantu dalam pengelolaan modal kerja perusahaan dengan memantau dan mengendalikan arus kas, persediaan piutang, dan kewajiban.

7. Evaluasi Kinerja Karyawan

Akuntansi manajemen menyediakan informasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan departemen dengan memantau biaya tenaga kerja, produktivitas, dan kinerja relatif.

8. Pemahaman Lingkungan Bisnis

Akuntansi manajemen membantu manajemen dalam memahami dan menyesuaikan diri

dengan perubahan lingkungan bisnis, termasuk peraturan, teknologi, dan tren pasar.

Teknik *Management Accounting*

Teknik *management accounting* yang dapat digunakan selama dan setelah proses *turnaround* (Jamaluddin et al., 2018), yaitu :

1. *Financial Statement and Ratio Analysis*

Financial statement and Ratio Analysis merupakan suatu teknik analisis yang digunakan dalam akuntansi dan keuangan untuk mengevaluasi kesehatan keuangan sebuah perusahaan. Bertujuan untuk menjaga kestabilan keuangan perusahaan secara teratur dan dapat memberikan informasi kinerja perusahaan kepada Direksi.

Financial statement adalah dokumen penting yang menggambarkan posisi keuangan sebuah perusahaan pada suatu titik waktu tertentu. Ada tiga jenis laporan keuangan utama, yaitu neraca (*balance sheet*), laporan laba rugi (*income statement*) dan laporan arus kas (*cash flow statement*).

Ratio analysis melibatkan penggunaan rasio keuangan untuk mengevaluasi kinerja dan kondisi keuangan perusahaan. Rasio keuangan dibagi menjadi beberapa kategori utama, yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas dan rasio pasar.

2. *Cost Control and Cost Management*

Teknik ini diterapkan pada saat

melaksanakan penganggaran agar mengontrol anggaran untuk mendapatkan manfaat yang maksimal bagi perusahaan. Teknik ini bertujuan membantu perusahaan dalam mengelola biaya operasional dalam berbagai aktivitas perusahaan. Teknik ini meliputi *Zero Based Budgeting*, *Activity Based Costing*, *Converting Cost Centre to Profit Centre*, *Converting Fixed Costs to Variable Costs*, dan *Multi-skilling*. Teknik ini merupakan salah satu praktik *management accounting* yang paling berhasil diadopsi oleh perusahaan karena telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan.

3. *Standard Costing*

Standard costing adalah metode pengendalian biaya yang digunakan dalam akuntansi manajemen untuk menetapkan biaya standar untuk setiap unit produk atau layanan, kemudian membandingkan biaya aktual dengan biaya standar tersebut untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Bertujuan untuk memeriksa efisiensi bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.

Proses implementasi *standard costing* melibatkan beberapa langkah, yaitu penetapan biaya standar, perhitungan biaya standar, pencatatan biaya aktual, perhitungan varian biaya dan analisis varian biaya. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan perusahaan

mengambil tindakan korektif dalam mengurangi efisiensi karena setiap 1% inefisiensi akan merugikan perusahaan.

4. *Cost Benefit Analysis*

Cost benefit analysis adalah suatu metode analisis ekonomi yang digunakan untuk mengevaluasi proyek, program, atau kebijakan dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan tersebut. Bertujuan untuk meminta persetujuan modal dan pengeluaran operasional. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan manajer untuk membuat tabulasi proposal dalam pengeluaran modal dan operasional secara sistematis serta pengambilan keputusan manajemen secara logis.

Namun, penting untuk diingat *bahwa cost benefit analysis* memiliki keterbatasan, seperti kesulitan dalam mengukur manfaat yang tidak terwakili dalam bentuk uang, serta asumsi-asumsi yang dibuat dalam mengestimasi biaya dan manfaat. Oleh karena itu, *cost benefit analysis* harus digunakan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan, bukan sebagai satu-satunya pertimbangan.

5. *Cost Volume Profit Analysis*

Cost volume profit analysis adalah suatu teknik analisis yang digunakan dalam

akuntansi manajemen untuk memahami hubungan antara volume penjualan, biaya dan laba perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk mendapatkan strategi penetapan harga yang optimal. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan keputusan penetapan harga yang akan memaksimalkan profitabilitas perusahaan.

Meskipun *cost volume profit analysis* adalah alat yang berguna dalam pengambilan keputusan, penting untuk diingat bahwa analisis ini didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu tentang perilaku biaya dan volume penjualan, dan hasilnya dapat bervariasi tergantung pada ketidakpastian yang ada.

6. *Total Quality Management/ Quality Improvement Activities*

Total quality management adalah suatu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dan membekali semua personel untuk melakukan kegiatan peningkatan mutu. Manfaat teknik ini yaitu sebagai sarana untuk memecahkan masalah yang mempengaruhi operasional perusahaan. *Total quality management* menempatkan penekanan pada pengembangan budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas, dimana setiap anggota organisasi bertanggung jawab untuk menciptakan produk atau layanan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Quality improvement activities (kegiatan peningkatan kualitas) adalah tindakan-tindakan konkret yang dilakukan dalam kerangka *total quality management* untuk meningkatkan kualitas produk. Melalui *quality improvement activities*, organisasi dapat secara terus-menerus meningkatkan kualitasnya, memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif.

7. *Productivity Analysis*

Productivity analysis adalah suatu proses evaluasi yang dilakukan untuk mengukur efisiensi dan kinerja suatu organisasi dalam menghasilkan output atau hasil berdasarkan input yang digunakan. Teknik ini bertujuan untuk memantau kinerja perusahaan antara periode tertentu dan antara perusahaan dengan pesaing lain di area tertentu operasi. Manfaat teknik ini yaitu memungkinkan pelacakan kinerja area yang penting dalam mencapai tujuan strategis. Dengan melakukan *productivity analysis* secara teratur, organisasi dapat memastikan bahwa mereka mengoptimalkan penggunaan sumber daya mereka dan mencapai kinerja yang optimal.

8. *Relevant Costing and Decision Making Analysis*

Relevant costing atau juga dikenal sebagai *differential costing* atau *incremental costing* adalah suatu metode analisis biaya yang

digunakan dalam pengambilan keputusan manajerial. Teknik ini bertujuan untuk memberikan informasi yang bermanfaat dalam keputusan penetapan harga. Manfaat teknik ini yaitu berkontribusi untuk meningkatkan garis bawah perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan relevant costing, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik, mengurangi risiko, dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

9. *Just in Time*

Just in Time adalah suatu pendekatan manajemen rantai pasokan yang bertujuan untuk mencapai penghematan dengan menghindari penanganan ganda. Teknik ini dikembangkan oleh Toyota Motor Corporation di Jepang pada tahun 1970-an dan sejak itu telah ditetapkan di berbagai industri diseluruh dunia. Manfaat teknik ini yaitu sinkronisasi jaddwal produksi dengan kebutuhan pelanggan untuk menghindari biaya penangan ganda. Selain memiliki banyak manfaat, teknik just in time juga memiliki tantangan dan risiko, seperti risiko keterlambatan pasokan atau kekurangan stok. Oleh karena itu, penerapan just in time memerlukan manajemen yang hati-hati, keterlibatan karyawan, dan kerjasama yang erat dengan pemasok dan mitra bisnis lainnya.

10. *Target Costing*

Target costing adalah suatu pendekatan dalam manajemen biaya yang bertujuan untuk

memastikan pemanfaatan optimal kapasitas pabrik dan tetap menguntungkan serta mempertahankan pelanggan setia. Teknik ini banyak digunakan dalam pengembangan produk baru atau perubahan produk yang sudah ada. Penerapan *target costing* memerlukan kerja sama yang erat antara departemen manajemen produk, desain, dan produksi, serta memerlukan analisis pasar yang cermat dan pemantauan biaya yang terus-menerus. Dengan demikian, *target costing* dapat menjadi alat yang efektif dalam pengembangan produk yang sukses dan menguntungkan.

11. *Benchmarking*

Benchmarking adalah suatu proses sistematis untuk membandingkan kinerja, proses, produk, atau praktik suatu organisasi dengan organisasi lain yang dianggap sebagai pemimpin atau yang terbaik dalam industri atau bidang yang sama. Teknik ini bertujuan untuk membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing. Manfaat teknik ini yaitu mengaktifkan perbandingan mengenai profitabilitas dan rasio keuangan tentang aspek-aspek tertentu dari operasi seperti biaya produksi dan biaya variabel produksi.

Penerapan *benchmarking* memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen, akses yang baik ke data, dan kerja sama yang baik antara berbagai departemen dan unit dalam organisasi. Dengan demikian, *benchmarking*

dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif.

12. *Enterprise Risk Management*

Enterprise risk management adalah suatu teknik terstruktur dan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola risiko secara menyeluruh di seluruh bagian organisasi. Teknik ini bertujuan untuk mencegah kejadian yang tidak terduga karena hal ini dapat merugikan perusahaan atau bahkan mengakibatkan penutupan bisnis. Manfaat teknik ini yaitu semua kemungkinan risiko yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan ditangani dan didokumentasikan bersama dengan tindakan pencegahan atau mitigasi yang relevan untuk menangani risiko tersebut.

13. *Balance Scorecard*

Balance scorecard adalah suatu teknik manajemen kinerja yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur dan memantau kinerja mereka dari berbagai perspektif yang berbeda, selain hanya fokus pada aspek keuangan. Teknik ini bertujuan untuk memantau kinerja perusahaan dan personelnnya secara lebih terarah dan terstruktur. Manfaat teknik ini yaitu kinerja perusahaan tidak hanya diukur melalui ukuran kinerja tetapi juga secara non finansial.

Balance scorecard menekankan bahwa

kinerja organisasi tidak dapat diukur hanya dengan menggunakan indikator keuangan saja, tetapi juga memperhatikan indikator non-keuangan yang mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan.

B. Management Strategic

Management strategic adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi (Hariadi, 2005). Menurut Suwarsono (1996), manajemen strategik yaitu usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Menurut George A. Steiner dan John B. Miner, *management strategic* adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perumusan kebijakan/strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi public dan swasta. Manajemen strategi adalah merupakan suatu proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah (Sofyan, 2015). Menurut Kuncoro (2011), manajemen strategik terdiri dari analisis, keputusan dan aksi yang

diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dari uraian diatas *management strategi* adalah suatu rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk mengembangkan perusahaan yang memanfaatkan sumberdaya perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai visi perusahaan yang tidak dapat diketahui oleh orang lain serta yang berbeda dari perusahaan lainnya. Terkait uraian diatas terdapat beberapa hal penting terkait dengan manajemen strategi (Hariadi, 2005), yaitu:

1. Manajemen strategi merupakan suatu proses terencana yang melibatkan seluruh departemen mulai dari pimpinan tertinggi sampai karyawan terbawah.
2. Dalam menetapkan tujuan strategi maka sesuai dengan visi dan misi dari suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan dalam jangka pendek maupun panjang.
3. Untuk menjalankan strategi demi mencapai customer value terbaik menggunakan proses yang sesuai dengan tujuan.
4. Dalam melakukan strategi harus ada evaluasi karena untuk mengetahui apakah hasil yang telah dicapai sesuai dengan rencana dan perkembangan terbaru.

Secara umum ruang lingkup manajemen strategis sangat luas baik dari segi internal dan eksternal. Ruang lingkup kajian manajemen strategis bergerak atas dasar pemahaman dibawah ini, yaitu:

- a. Mengkaji dan menganalisis dampak penerapan manajemen strategis kepada internal perusahaan khususnya pada perbaikan yang bersifat sustainable (berkelanjutan).
- b. Menempatkan konstruksi manajemen strategis sebagai dasar pondasi perusahaan dalam memutuskan setiap keputusan, khususnya keputusan yang berhubungan dengan profit dan ekspansi perusahaan. Artinya focus kerja dalam pencapaian kedua sisi tersebut mengacu kepada konstruksi manajemen strategis.
- c. Menjadikan ilmu manajemen strategis sebagai base thinking dalam membangun berbagai rencana termasuk rencana produksi, pemasaran, personalia, dan keuangan.

Konsep manajemen strategis memang dipakai untuk membangun *sustainable* (berkelanjutan) bisnis. Dan itu salah satunya dengan memahami lingkungan (*environment*) khususnya lingkungan industri secara benar dan baik. Dalam sejumlah perusahaan yang sedang tumbuh, terutama perusahaan besar, kerangka untuk merencanakan strategi adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal dan ini adalah proses yang bervariasi di masing-masing perusahaan, tetapi semakin berkaitan sehingga tidak mungkin dapat terlepas dari keseluruhan proses manajemen strategi. Akibatnya, perencanaan strategi adalah suatu cara baru untuk mengelola.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan

(implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Terdiri dari Sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goals*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan sistem perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat perusahaan jangka panjang dan strategi umum (*gran strategi*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dari strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan

yang akan datang.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dikatakan bahwa akuntansi manajemen merupakan alat yang penting dalam manajemen perusahaan karena menyediakan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan yang baik, mengelola sumber daya perusahaan dengan efisien, dan mencapai tujuan strategis perusahaan.

C. Strategic Management Accounting

Menurut Roslender dan Hart (2003), bahwa *strategic management accounting* (SMA) adalah suatu pendekatan umum dalam akuntansi manajemen untuk menentukan posisi strategis. *“We define strategic management accounting as a generic approach to managemen accounting for a strategic positioning. This definition includes gathering, refining, analyzing, and presenting data that originate in the competitive environment and thus encompass both customers and competitors. Due to the typically long-term nature of strategic action, strategic managemen accounting tends to focus on long-term developments and potentials.”*

Akuntansi manajemen strategis adalah proses indentifikasi, pengumpulan, pemilihan dan analisis data akuntansi untuk membantu tim manajemen membuat keputusan strategis dan menilai keefektifan organisasi. Penekanannya adalah pada umpan balik terus menerus untuk memastikan bahwa ketika kondisi dan kebutuhan akan perubahan, akuntansi manajemen strategis terus memenuhi tujuan organisasi untuk penyediaan informasi, pengendalian

dan evaluasi kinerja. Akuntansi strategis berorientasi pada jangka panjang/ artinya, ini menyangkut masalah yang meluas melampaui periode anggaran tahunan organisasi. Akuntansi manajemen strategis dapat dianggap sebagai elemen informasi SMA (analisis informasi pelanggan, informasi pesaing analisis, dan analisis informasi produk) dan potensinya untuk meningkatkan kinerja berdasarkan studi dari penelitian (Noordin et al., 2009). Perusahaan memerlukan informasi SMA untuk mendukung pengembangan dan pengawasan manajemen strategi organisasi (Simmonds, 1981). Oleh karena itu, fokusnya pada organisasi posisi kompetitif, yang merupakan faktor inti dari kinerja keuangan masa depan. Informasi SMA dapat membantu menentukan posisi perusahaan dalam kaitannya dengan pesaingnya. Sejalan dengan perkembangannya, SMA juga berisi informasi untuk pengembangan strategi dan perencanaan, pemantauan kondisi pasar, pemantauan struktur biaya saing, dan memantau kebijakan harga pesaing (Collier & Gregory, 1995).

SMA bukan hanya tentang pelaporan atau kontrol biaya tradisional. SMA memiliki peran yang penting dalam organisasi modern yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan berubah-ubah. Dalam ekonomi global yang terus berkembang, organisasi dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat, perubahan teknologi yang cepat, serta tekanan dari pemangku kepentingan seperti pelanggan,

investor, dan pemerintah. Dalam situasi seperti ini, SMA dapat membantu organisasi untuk melakukan hal-hal berikut:

1. Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

Dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal, SMA membantu organisasi dalam mengidentifikasi peluang baru dan mengatasi ancaman yang mungkin muncul.

2. Merumuskan dan Melaksanakan Strategi

SMA membantu organisasi dalam merumuskan strategi jangka panjang dan taktik yang diperlukan untuk mencapainya. Ini melibatkan penilaian sumber daya yang tersedia, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, serta pemantauan kinerja terhadap tujuan strategis.

3. Mengukur Kinerja

Selain fokus pada kinerja keuangan, SMA juga memperhatikan aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi. Ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang mereka.

4. Mengelola Sumber Daya

SMA membantu organisasi dalam mengelola sumber daya mereka dengan lebih efisien. Dengan memahami biaya-biaya yang terlibat dalam berbagai kegiatan, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya mereka

dengan lebih tepat, menghindari pemborosan yang tidak perlu, dan meningkatkan profitabilitas mereka.

5. Adaptasi dan Inovasi

Lingkungan bisnis yang terus berubah membutuhkan organisasi untuk memiliki fleksibilitas dan adaptabilitas dalam strategi bisnis mereka. SMA memungkinkan organisasi untuk memantau perkembangan lingkungan secara terus-menerus, mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dalam strategi mereka, dan merespons dengan cepat terhadap peluang dan ancaman yang muncul.

Manfaat dari penerapan SMA adalah meningkatnya kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan menggunakan informasi yang diberikan oleh SMA, organisasi juga mendapatkan manfaat sebagai berikut:

1. Peningkatan Pengambilan Keputusan

Penerapan SMA membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Dengan informasi yang tepat waktu dan relevan, manajemen dapat mengevaluasi berbagai opsi strategis dengan lebih baik, memilih alternative yang paling menguntungkan, dan mengurangi risiko kesalahan pengambilan keputusan.

2. Optimasi Sumber Daya

SMA membantu organisasi dalam

mengelola sumber daya mereka dengan lebih efisien. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang biaya-biaya yang terlibat dalam berbagai kegiatan dan proses bisnis, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya mereka secara optimal, menghindari pemborosan, dan meningkatkan efisiensi.

3. Peningkatan Kinerja Organisasi

Dengan fokus pada tujuan jangka panjang dan strategi bisnis, penerapan SMA membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja mereka. Dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi area-area yang memerlukan perbaikan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja keseluruhan.

4. Keunggulan Kompetitif

SMA membantu organisasi dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, serta lingkungan bisnis yang mereka hadapi, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk mempertahankan posisi mereka di pasar dan menghadapi persaingan dengan lebih baik.

5. Pengambilan Risiko yang Terukur

Dengan menganalisis risiko-risiko yang terkait dengan berbagai keputusan bisnis, penerapan SMA membantu organisasi dalam mengambil risiko yang terukur. Ini memungkinkan organisasi untuk mengejar

peluang dengan lebih percaya diri sambil mengurangi risiko kerugian yang tidak diinginkan.

6. Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Dengan memberikan informasi yang lebih lengkap dan relevan kepada pemangku kepentingan, penerapan SMA memungkinkan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan seperti investor, karyawan, dan pelanggan.

Teknik *Strategic Management Accounting*

Teknik SMA adalah metode atau pendekatan yang digunakan dalam menerapkan konsep-konsep SMA dalam praktik bisnis. Definisi teknik SMA berasal dari studi literatur, khususnya merupakan elaborasi dari studi Cravens dan Guilding (2001), menurut orientasi eksternal, ada empat belas teknik SMA yang telah diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Activity Based Costing/Management* (ABC/M)

Teknik ini didasarkan pada definisi kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, mereka dianggap sebagai yang paling utama biaya tidak langsung (Cooper & Kaplan, 1992). Fokus strategis ABC terdiri dari pengelolaan kegiatan yang memungkinkan untuk menentukan tindakan yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Shank & Govindarajan, 1989). Teknik *activity based costing/management* menggantikan metode

proporsional berdasarkan faktor-faktor seperti jam kerja langsung atau biaya tenaga kerja langsung. Pada penerapan *activity base costing/management* memiliki tantangan, termasuk kebutuhan akan sumber daya yang cukup untuk mengumpulkan data aktivitas yang diperlukan dan kompleksitas dalam mengalokasikan biaya dengan tepat.

2. *Attribute Costing*

Teknik ini menganggap produk sebagai kumpulan fitur yang berbeda; di dalam Bromwich (1994) menyarankan atribut produk dapat dilihat sebagai objek biaya. Atribut membedakan produk dari kontak antar atribut produk dan selera konsumen pangsa pasar yang ditentukan. Dalam pengertian ini dapat ditafsirkan orientasi eksternal (pasar) dari teknik ini. Teknik ini membantu organisasi dalam memahami dengan lebih baik elemen-elemen yang menyebabkan biaya dan mengalokasikan biaya secara lebih akurat berdasarkan atribut-atribut produk atau layanan. Untuk menerapkan teknik ini juga terdapat tantangan karena memerlukan pengumpulan data yang lebih rinci dan analisis yang lebih kompleks.

3. *Benchmarking*

Teknik ini melibatkan identifikasi praktik terbaik dan membandingkan kinerja organisasi dengan praktik-praktik tersebut dengan tujuan perbaikan. Ada banyak jenis

benchmarking (Miller et al., 1992 ; McNair & Leibfried, 1992). *Benchmarking* adalah salah satu elemen penting dalam SMA karena membantu organisasi untuk memahami posisi mereka di pasar, mengidentifikasi praktik terbaik, dan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Competitive Positioning Monitoring*

Teknik ini dibentuk oleh penyediaan informasi pesaing. Ini termasuk penjualan, pangsa pasar, volume dan biaya unit (Simmonds, 1981). Berdasarkan informasi yang diberikan, perusahaan dapat menilai posisinya sendiri relatif terhadap pesaing utama, dan akibatnya, mengendalikan atau merumuskan posisi strateginya. *Competitive positioning monitoring* adalah teknik yang dilakukan oleh organisasi untuk secara terus-menerus memantau dan menganalisis posisi kompetitif mereka di pasar.

5. *Competitor Cost Assessment*

Berbeda dengan teknik sebelumnya, *competitor cost assessment* berkonsentrasi secara unik pada struktur biaya pesaing (Simmonds, 1981). Ini bisa menjadi sumber informasi yang berbeda. Ward (1992) menyarankan beberapa sumber tidak langsung seperti pengamatan fisik, pemasok umum atau pelanggan dan mantan karyawan pesaing. *Competitor cost assessment* adalah teknik

dimana organisasi mengevaluasi biaya produksi atau penyediaan layanan dari pesaingnya dalam suatu pasar tertentu. Tujuannya adalah untuk memahami secara lebih baik struktur biaya pesaing, mengidentifikasi sumber daya yang digunakan, serta membandingkan efisiensi dan efektifitas biaya antara organisasi dan pesaingnya.

6. *Competitor Performance Appraisal Based on Public Financial Statements*

Sumber evaluasi pesaing yang relevan dibentuk oleh laporan keuangan publik. Moon & Bates (1993) menggarisbawahi wawasan strategis yang mungkin diperoleh dari jenis analisis ini. Teknik ini yang merupakan elaborasi metode umum dan tradisional, menemukan kekuatan dalam evolusi IASB saat ini yang memungkinkan perbandingan yang lebih sederhana antara perusahaan dari negara yang berbeda. *Competitor performance appraisal based on public financial statements* adalah suatu teknik dimana organisasi mengevaluasi kinerja keuangan pesaing mereka berdasarkan informasi yang terdapat dalam laporan keuangan publik yang dipublikasikan oleh pesaing tersebut. Tujuannya adalah untuk memahami dan menganalisis kinerja keuangan pesaing secara komprehensif untuk mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang posisi kompetitif mereka dipasar.

7. *Customer Accounting*

Customer accounting adalah suatu proses atau teknik SMA yang fokus pada pemahaman dan analisis biaya dan keuntungan yang terkait dengan setiap pelanggan atau segmen pelanggan. Teknik ini menganggap pelanggan atau kelompok pelanggan sebagai unit analisis akuntansi (Bellis-Jones, 1989 ; Guilding & McManus, 2002). Akuntansi pelanggan mencakup semua praktik yang diarahkan untuk menilai laba, penjualan atau biaya yang berasal dari pelanggan atau segmen pelanggan. Karena secara luas terkait dengan “*relational marketing*”, pendekatan akuntansi ini diklasifikasikan sebagai teknik SMA. Tujuan dari teknik ini adalah untuk memberikan wawasan yang lebih baik tentang kontribusi masing-masing pelanggan terhadap profitabilitas keseluruhan perusahaan dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis terkait manajemen hubungan dengan pelanggan.

8. *Integrated Performance Measurement*

Integrated performance measurement adalah teknik yang holistik dalam mengukur kinerja suatu organisasi dengan mengintegrasikan berbagai metric dan indikator kinerja ke dalam satu kerangka kerja yang komprehensif. Pertimbangan ukuran keuangan dan non-keuangan mendefinisikan sistem pengukuran kinerja terpadu (Cross &

Lynch, 1989 ; Nanni et al., 2002). *Balanced scorecard* termasuk dalam kelas ini dan perannya dalam siklus manajemen strategis terlihat melalui empat perspektif (Kaplan & Norton, 1996 ; Malina & Selto, 2001). Tujuan dari penerapan teknik ini adalah untuk memberikan pandangan yang menyeluruh dan seimbang tentang kinerja organisasi dari berbagai perspektif, termasuk keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

9. *Life Cycle Costing*

Life cycle costing adalah suatu teknik dalam SMA yang mempertimbangkan semua biaya yang terkait dengan siklus hidup suatu produk atau proyek, mulai dari tahap perencanaan dan pengembangan, produksi, distribusi, penggunaan, hingga pemeliharaan dan pembuangan. Ini bertujuan untuk menghitung total biaya suatu produk sepanjang siklus hidupnya (dari desain hingga penurunan, melalui pengenalan, pertumbuhan dan kematangan) (Berliner & Brimson, 1988 ; Perisai & Muda, 1991 ; Wilson 1991). Sudah jelas perspektif akuntansi jangka panjang dan orientasi pasar menjadikannya bagian dari kelompok sebagai teknik SMA. Sejalan dengan itu, *Total Cost of Ownership* telah lama digaris bawahi alat SMA orientasi jangka dan strategis (Ellram & Siferd, 1998).

10. *Quality Costing*

Quality costing adalah suatu teknik dalam SMA yang fokus pada pengukuran biaya-biaya yang terkait dengan kualitas produk atau layanan. Kualitas produk telah menjadi prasyarat untuk bersaing di pasar. Teknik ini mengklasifikasikan dan memantau biaya sebagai berasal dari pencegahan penilaian, kegagalan internal dan eksternal (Heagy, 1991). Persaingan masa kini juga memerlukan pemantauan biaya keselamatan dan lingkungan. Secara strategis perspektif, teknik tersebut harus mendukung pengejaran kualitas (Simpson & Muthler, 1987 ; Carr & Tyson, 1992). Tujuan dari penerapan teknik ini adalah untuk memahami dan mengelola biaya-biaya yang timbul akibat kurangnya kualitas dalam proses produksi atau pelayanan, serta untuk mendorong peningkatan kualitas secara keseluruhan.

11. *Strategic Costing*

Strategic costing adalah teknik dalam SMA yang berfokus pada pemahaman dan pengelolaan biaya-biaya yang berhubungan dengan strategi organisasi. Menurut Shank & Govindarajan (1989) sistem biaya semakin masuk ke dalam proses manajemen strategis. Ini berarti bahwa sistem penetapan biaya harus secara eksplisit mempertimbangkan strategi dan mengejar keunggulan kompetitif jangka panjang. Para penulis menggarisbawahi konsep

pemasaran dan kompetitif yang mengacu pada teknik ini (posisi produk dan penetrasi pasar).

12. *Strategic Pricing*

Simmonds (1981) menjelaskan teknik penetapan harga ini. Fokusnya adalah pada penggunaan informasi pesaing, seperti reaksi pesaing terhadap perubahan harga, elastisitas harga, skala ekonomi dan pengalaman, dalam proses penetapan harga. Tujuan dari teknik ini adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan sambil memaksimalkan pendapatan dan profitabilitas perusahaan. Beberapa konsep dan teknik yang terkait dengan *strategic pricing* meliputi analisis nilai, segmentasi pasar, penetapan harga berbasis biaya, strategi harga kompetitif, penetapan harga berbasis waktu, penetapan harga berbasis lokasi, dan penetapan harga dinamis.

13. *Target Costing*

Target costing adalah teknik dalam SMA yang berfokus pada menetapkan harga jual suatu produk atau layanan berdasarkan harga pasar yang ditetapkan oleh permintaan pelanggan, kemudian menentukan target biaya produksi yang diperbolehkan untuk mencapai tingkat laba yang diinginkan. Menurut tekniknya, target biaya dihasilkan dari perbedaan antara harga produk yang berasal dari seberapa banyak pasar dapat mendukung dan target keuntungan yang diinginkan. Melalui desain produk akurat, biaya harus

terkandung untuk mencapai target biaya (Monden & Hamanda, 1991 ; Morgan, 1993). Faktor pasar eksternal sering campur tangan dalam teknik SMA ini. Tujuan dari teknik ini adalah untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan dapat dijual dengan harga yang kompetitif sambil tetap menghasilkan laba yang diinginkan.

14. *Value Chain Costing*

Mengembangkan model rantai nilai (Porter, 1985), Shank & Govindarajan (1989) mengusulkan pendekatan akuntansi yang mempertimbangkan semua kegiatan yang dilakukan mulai dari desain hingga distribusi produk. Yang strategis implikasinya terhadap eksploitasi ekonomi dan efisiensi yang dihasilkan darinya hubungan eksternal antara perusahaan dan pemasok serta pelanggan.

Value chain costing adalah metode dalam manajemen biaya yang mengevaluasi dan menganalisis biaya yang terkait dengan setiap langkah dalam rantai nilai organisasi, mulai dari pengadaan bahan baku hingga penyelesaian produk akhir dan pengiriman kepada pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami secara rinci bagaimana biaya dibentuk disetiap tahap proses produksi atau pelayanan, serta untuk mengidentifikasi peluang penghematan biaya dan peningkatan efisiensi.

D. Kinerja UMKM

Kinerja UMKM adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2017). Menurut Aribawa (2016), Kinerja UMKM merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dan dapat diselesaikan dengan tugas individu tersebut didalam UMKM pada suatu periode tertentu, dan akan dihubungkan dengan ukuran nilai atau standard dari UMKM yang individu bekerja. Kinerja merupakan keberhasilan organisasi yang mewujudkan sasaran yang strategis dan telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang akan diharapkan oleh organisasi tersebut (Aribawa, 2016).

Usaha mikro adalah usaha produktif yang milik perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro yang sudah diatur dalam undang-undang. Dengan kriteria aset yang berjumlah maksimal Rp 50 juta, sedangkan kriterian omzet maksimal Rp 300 juta pertahun. Usaha menengah adalah usaha produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau besar dengan jumlah hasil penjualan pertahun yang sebagaimana sudah diatur dalam undang-undang. Dengan kriteria aset yang berjumlah maksimal Rp 500 juta – Rp 10 miliar, sedangkan dengan kriteria omzet yang

berjumlah > Rp 2 miliar – Rp 50 miliar pertahun.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja UMKM merupakan hasil kerja yang dicapai secara keseluruhan dibandingkan dengan hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama pada sebuah identitas usaha dengan kriteria aset dan omzet yang telah ditentukan dalam undang-undang.

Menurut Minuzu dalam (Alyza, 2019) terdapat dua jenis faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

a. Faktor internal

1) Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk social yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam untuk mencapai kesejahteraan hidup. Sumber daya wirausaha berkaitan dengan manajemen sebagai pemicu proses produksi, pengusaha perlu memiliki kemampuan yang dapat diandalkan untuk mengatur dan mengkombinasikan tenaga kerja dan

tugasnya yang tepat, pengusaha harus mempunyai kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan.

2) Aspek Keuangan

Aspek keuangan proses, institusi pasar dan instrument yang terlibat dalam perpinahan atau transfer uang antara individu bisnis dan pemerintah. Modal usaha adalah uang yang dipakai sebagai pokok untuk berdagang, yang dapat dipergunakan untuk menghasilkan sesuatu yang menambah kekayaan.

3) Aspek Teknis dan Operasional

Aspek teknis dan operasional juga dikenal sebagai aspek produksi yaitu rangkaian kegiatan yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Kelengkapan kajian aspek operasi sangat tergantung jenis usaha yang akan dijalankan, karena setiap jenis usaha memiliki prioritas tersendiri. Jadi analisis aspek operasi adalah untuk menilai ketepatan lokasi, luas produksi dan layout serta alat-alat yang digunakan.

4) Aspek Pemasaran

Aspek pemasaran adalah proses mengidentifikasi, menciptakan dan

mengkomunikasikan, serta memelihara hubungan yang memuaskan pelanggan untuk memaksimalkan keuntungan UMKM. Pasar merupakan tempat berkumpul para penjual yang menawarkan barang atau jasa kepada para pembeli yang mempunyai keinginan dan kemampuan untuk memiliki barang dan jasa tersebut sehingga terjadi kesepakatan transaksi atas kepemilikan barang. Pemasaran meliputi segmentasi, target pasar, dan posisi pasar.

b. Faktor eksternal

1) Aspek Kebijakan Pemerintah

Aspek kebijakan pemerintah adalah serangkaian tindakan yang dipilih dan dialokasikan secara sah oleh pemerintah atau Negara kepada seluruh anggota masyarakat untuk memecahkan yang dihadapi guna mencapai tujuan tertentu demi kepentingan masyarakat.

2) Aspek Sosial Budaya dan Ekonomi

Ketiga aspek non fisik ini baik secara langsung maupun tidak langsung selalu berkaitan dengan kehidupan masyarakat baik di dalam kehidupan internal sehari-hari maupun eksternalnya. Dalam kehidupan internal masyarakat, ketika aspek non fisik

ini berkaitan dengan perilaku masyarakat yang pada akhirnya berpengaruh dalam kegiatan sehari-hari yang tentunya berdampak pada pola ruang yang dibutuhkan dalam kegiatan tersebut.

Adapun kelebihan dan kelemahan kinerja UMKM menurut Pandji Anoraga dalam Oki Octavian (2019), yaitu:

1. Kinerja UMKM berpotensi menebar diseluruh pelosok dengan berbagai ragam bidang usaha. Hal ini karena UMKM timbul untuk memenuhi permintaan yang terjadi di daerah regionalnya. Jadi orientasi produksi kinerja UMKM tidak terbatas pada orientasi produknya melainkan sudah mencapai taraf konsumen.
2. Kinerja UMKM beroperasi dengan investasi modal untuk aktiva tetap pada tingkat yang rendah. Sebagian besar modal terserap pada kebutuhan modal kerja UMKM.
3. Sebagian besar kinerja UMKM dapat dikatakan padat karya yang disebabkan penggunaan teknologi sederhana. Presentase distribusi nilai tambah pada tenaga kerja relatif tercapai.

Sedangkan kelemahan dari kinerja UMKM sebagai berikut :

1. Manajemen

Manajemen kinerja UMKM menjadi kurang baik, karena sering mencampuradukan dengan masalah rumah tangga, organisasinya tidak tertata dengan baik, tenaga ahlinya

sedikit, dan pengeluaran bisnis rendah.

2. Dana

Dana kinerja UMKM menjadi kurang untuk membeli bahan baku atau produk, membeli peralatan sewa tempat, untuk promosi, melatih karyawan dari arus kas yang tidak merata merupakan kelemahan yang umumnya terdapat pada kinerja UMKM.

3. Peraturan Pemerintah

Kebijakan yang tumpang tindih dan inkonsistensi menyebabkan ketidakpastian berwirausaha serta bebas biaya. Birokrasi yang tidak efisien akibat kurangnya koordinasi antar lembaga pemerintah dan korupsi dalam setiap bentuk pelayanan publik menyebabkan biaya tinggi. Semua itu menghambat orang untuk membangun dan mengembangkan usahanya.

Selain itu, menurut Rivai (2008) ada syarat-syarat dalam pengukuran kinerja UMKM dikatakan berkualitas sebagai berikut:

1. Input (potensi)

Input merupakan sumber daya yang digunakan untuk pelaksanaan suatu kebijakan, program, dan aktivitas lainnya. Input yang dimaksud sebagai syarat pengukuran kinerja yang berkualitas tersebut diperoleh dengan menjawab pertanyaan *who* (siapa), *what* (apa), *why* (mengapa), *when* (kapan), *where* (dimana), *how* (bagaimana) dan *process* (pelaksanaan).

2. Output (hasil)

Output merupakan hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas dan kebijakan. Agar pengukuran kinerja UMKM yang dilakukan berkualitas, maka syarat yang harus dipenuhi adalah mengenai output dari pengukuran kinerja itu sendiri, yaitu kejelasan penilaian dan keberhasilan pengukuran kinerja sebagai peningkat kinerja.

Kinerja merujuk pada pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam waktu tertentu. Menurut Bruck Da Evens dalam Alyza (2019) ada empat indikator UMKM yaitu :

- a. Laba. Laba merupakan hasil yang didapat sesudah dikurangi dengan modal produksi dan biaya-biaya lain.
- b. Wilayah pemasaran. Wilayah pemasaran adalah jangkauan daerah yang menjadi target proses jual beli.
- c. Tenaga kerja. Tenaga kerja adalah orang yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan atau pemilik usaha.
- d. Modal. Modal adalah hasil produksi yang digunakan untuk memproduksi lebih lanjut.

BAB 3
MODEL DESAIN
STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan inferensial statistik. kuantitatif dilakukan untuk menguji data lapangan yang dikumpulkan berdasarkan penelitian teoritis dan empiris mengenai hubungan antara indikator dan variabel laten (*outer model atau measurement model*), serta hubungan antar variabel yang diakhiri dengan pengujian hipotesis penelitian (*inner model atau structural model*). Sifat penelitian dengan *explanatory research*. Penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Variabel penelitian dapat diukur apabila peneliti dapat mengoperasionalkan variabel-variabel tersebut menjadi sebuah konsep. Definisi operasional memberi makna pada suatu konstruk atau variabel dengan menetapkan aktivitas atau tindakan yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Kerlinger, 2006). Variabel penelitian meliputi variabel independen dan variabel dependen. Variabel independennya adalah adopsi *strategic management accounting*. Variabel terikatnya adalah peningkatan kinerja UMKM. Adapun penjelasan operasional variabel adalah sebagai berikut:

1. *Strategic Management Accounting*

Menurut Abdullah et al. (2022) *strategic management accounting* (SMA) adalah praktik manajemen akuntansi yang bertujuan untuk membantu organisasi atau perusahaan membuat keputusan strategis yang efektif. SMA mencakup berbagai teknik dan metode untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data akuntansi dalam proses keputusan strategis. Teknik-teknik SMA yang umum digunakan antara lain *competitor accounting, customer accounting, strategic costing, strategic planning, control dan performance management, dan strategic decision making* (Abdullah et al., 2022).

2. Kinerja UMKM

Kinerja UMKM adalah tingkat kemampuan dan kinerja yang dihasilkan oleh usaha mikro, kecil, dan menengah. Kinerja UMKM dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kinerja ekonomi, kinerja manajemen, kinerja operasi, dan kinerja finansial (Safii & Anom, 2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UMKM antara lain modal manusia, modal sosial, akses keuangan, sistem informasi akuntansi, kualitas laporan keuangan, efektivitas pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, kompetensi sumber daya manusia, dukungan pemerintah, inklusi keuangan, dan literasi keuangan (Amalia, 2023; Samira et al., 2023; Tukan & Nugraeni, 2023).

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan melalui beberapa metode, yang meliputi sebagai berikut:

- a. Observasi, ialah teknik pengumpulan data yang menerapkan langsung pengamatan terhadap objek yang akan diteliti.
- b. Wawancara, teknik ini digunakan untuk mengumpulkan informasi serta data yang terkait pada penelitian ini.
- c. Studi Dokumentasi ialah salah satu teknik yang bisa dilakukan peneliti guna memperoleh gambaran dari perspektif subjek melalui suatu media tertulis serta dokumen yang lain yang ditulis ataupun dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan. Dokumen digunakan untuk menunjang data- data yang telah diperoleh dari hasil wawancara. hal ini bertujuan guna memperoleh hasil riset yang lebih dapat dipercaya.

Instrument penelitian ini yaitu peneliti melaksanakan uji validitas dan reliabilititas untuk keabsahan data yang diperoleh. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap UMKM wanita yang ada di Kota Medan. Valid artinya instrumen pengumpulan data dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur. Untuk menguji validitas suatu alat ukur, terlebih dahulu mencari korelasi antara bagian-bagian alat ukur secara keseluruhan, termasuk menghubungkan setiap unsur alat ukur dengan skor total, yaitu jumlah skor setiap item.

Distribusi (Tabel r) dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan ($dk = n-2$). Aturan pengambilan: jika r hitung $>$ r tabel berarti valid dan sebaliknya, jika r hitung $<$ r tabel berarti tidak valid. Jika total korelasi item yang dikoreksi untuk setiap kuesioner lebih besar dari 0,361, maka item kuesioner tersebut dianggap valid.

Uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan (keterandalan) alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan dalam penelitian. Jumlah varian butir dicari terlebih dahulu yaitu dengan cara mencari nilai varian dari tiap-tiap butir. Pengujian ini dilakukan dengan cara memasukkan instrumen sekali saja, kemudian akan diperoleh data yang ingin dianalisis dengan teknik tertentu, dalam hal ini teknik yang dipakai adalah teknik *Cronbach Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan alat analisis *partial least squares* (PLS). Analisis SEM-PLS biasanya dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: Tahap pertama, spesifikasi model. Fase ini merupakan proses untuk membangun model hubungan antara model eksternal dan model internal. Model internal atau model struktural menunjukkan hubungan antara variabel yang diuji, sedangkan model eksternal atau model pengukuran menunjukkan hubungan antara indikator dan variabel latennya (konstruksi).

Oleh karena itu, pada tahap ini dibuat model trajectory yang membangun hubungan antar variabel laten berdasarkan logika dan teori. Pada tahap ini, penting untuk menentukan variabel eksogen dan

endogen. Variabel eksogen yaitu variabel bebas yang tidak ditunjukkan oleh anak panah pada jalur model. Variabel endogen yaitu variabel dependen yang ditunjukkan oleh tanda panah. Variabel mediasi adalah variabel yang berada di antara dua variabel eksogen dan endogen. Variabel mediasi juga dapat berfungsi sebagai variabel eksogen dan variabel endogen. Ketika panah memperlihatkan variabel mediasi, variabel mediasi bertindak sebagai variabel endogen. Sebaliknya, jika panah variabel mediasi mengarah ke variabel lain, maka variabel mediasi ini bertindak sebagai variabel eksogen (Hair et al., 2013).

Saat membuat spesifikasi model, langkah selanjutnya adalah menentukan jenis indikator, baik reflektif maupun formatif. Suatu indikator dikatakan reflektif jika panahnya berasal dari variabel laten (*construct*) yang ditunjukkan pada indikator tersebut. Di sisi lain, jika panah berasal dari suatu indikator dan ditampilkan dalam variabel laten (*construct*), maka indikator tersebut disebut indikator formatif (Hair et al., 2013). Indikator reflektif adalah indikator yang terdiri dari konstruk, sehingga jika konstruk berubah maka indikatornya juga berubah. Sedangkan indikator formatif adalah indikator yang membentuk suatu konstruk sehingga indikator yang berubah, berkurang, atau bertambah mengubah makna konstruk.

Langkah kedua adalah mengevaluasi model eksternal atau model pengukuran. Evaluasi model dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Penelitian ini mengevaluasi model eksternal atau model pengukuran

untuk menguji reliabilitas dan validitas model sebagai berikut:

- a. Uji *reliabilitas construct* dilakukan dengan menggunakan *compsite reliability (CR)*, *average variable extracted (AVE)*, dan *alpha crombath*. Konstruk dianggap reliabel, jika nilai CR nilainya lebih besar dari 0,7, AVE minimum adalah 0,5, dan Alpha Crombath minimum adalah 0,6 (Kumar and Banerjee, 2012)
- b. Uji validitas *construct* dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminat validity*. *Convergent validity* digunakan untuk menguji hubungan antara manifes variabel dalam sebuah konstruk. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan *average variance extracted (AVE)*, dan besarnya 0,5 atau lebih. Sedangkan *discriminat validity* digunakan untuk menguji hubungan antara variabel manifes suatu konstruk dengan variabel-variabel yang terkait dengan variabel manifes konstruk lain dalam model struktural. *Discriminat validity* diamati melalui *cross-loading*, dimana jumlah item konstruk terkait lebih banyak dibandingkan item yang dirancang untuk mengukur seluruh konstruk (Soltanizadeh et al., 2016). *Discriminat validity* bias diterima jika outer loading per item *construct* diatas 0,70 dan *average variance extracted (AVE)* adalah 0,50 atau lebih (Hair et al., 2013).

Langkah ketiga adalah mengevaluasi model internal dan *structural model*. Model ini merupakan penilaian untuk melihat interaksi antara seluruh variabel laten yang membentuk model (Hair et al., 2013). *Inner model* atau *structural model* dibangun dari kajian teori, empirik, & hipotesis penelitian. Dalam penilaian kualitas model banyak didasarkan dalam kemampuan untuk memprediksi konstruk endogen memakai *coefficient of determination* (R^2), *cross-validated redundancy* (Q^2), *path coefficients*, & *effect size* (f^2) (Hair et al., 2013). Dalam penelitian ini, penilaian *inner model* atau *structural model* dilakukan menggunakan parameter-parameter berikut:

- a. *Coefficient of determination* atau R-Square (R^2) dipakai guna mengukur akurasi prediksi model & mengukur efek kombinasi berdasarkan seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai efek tadi mempunyai rentang dari 0 hingga 1, dimana 1 menerangkan akurasi prediktif kuat (*complete predictive accuracy*). Tetapi, menjadi penerimaan umum (*rule of thumbs*), nilai R^2 yang bisa diterima ialah 0.75 (pengaruh kuat), 0.50 (pengaruh sedang), & 0.25 (pengaruh lemah) (Hair et al., 2013).
- b. *Cross-validated redundancy* (Q^2) dipakai untuk mengukur relevansi prediktif model. apabila nilai *cross validate redundancy* (Q^2) lebih besar dari nol, maka inner model tadi mempunyai *predictive relevance*. Sebaliknya, jika nilainya kurang dari nol maka model tersebut tidak

memiliki signifikansi prediktif sehingga model internal tidak efektif dalam memprediksi (Hair et al., 2013).

- c. *Path coefficient* adalah koefisien regresi yang menerangkan efek eksklusif variabel independen (*exogenous variable*) terhadap variabel dependen (*endogenous variable*) pada sebuah model jalur (*path model*). Nilai koefisien jalur (koefisien regresi) standar dari -1 hingga +1, di mana nilai koefisien jalur yang mendekati +1 menjelaskan bahwa variabel exogen & endogen berafiliasi positif kuat. Di sisi lain nilai koefisien jalur (koefisien regresi) mendekati -1 menunjukkan jika interaksi variabel exogen & endogen *negative* & kuat (Hair et al., 2013).

BAB 4
PENERAPAN STRATEGIC MANAGEMENT
ACCOUNTING: STUDI KASUS

Responden yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 100 pelaku usaha. Dibawah ini adalah ringkasan mengenai karakteristik responden penelitian:

Tabel 1 Identifikasi Responden

| Keterangan | | Jumlah(f) | Persentase(%) |
|---------------|---------------------|------------|---------------|
| Bidang | Sandang | 45 | 45 |
| Usaha | Pangan | 55 | 55 |
| Jumlah | | 100 | 100 |
| Omzet | < Rp 25 jt/bulan | 55 | 55 |
| | Rp 25- 50 jt/ bulan | 45 | 45 |
| Jumlah | | 100 | 100 |
| Metode | Tunai | 50 | 50 |
| Pembayaran | Kartu | 50 | 50 |
| | Debit/Kredit | | |
| Jumlah | | 100 | 100 |

Sumber: Data Primer Yang Diolah (2023)

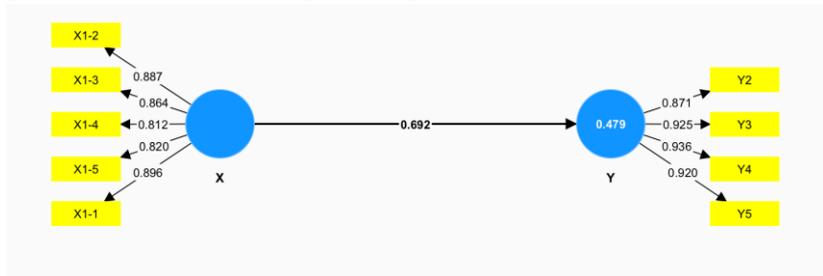
Berdasarkan tabel 1 diatas, terlihat bahwa sebagian besar responden merupakan pelaku usaha berskala kecil (55%) yang bergerak dibidang usaha makanan (55%) yang masih mengandalkan uang tunai dalam transaksi sehari-hari (50%).

Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Outer model terdiri atas *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Convergent Validity

Convergent validity dari measurement model dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara score item/indikator dengan score konstruknya. Indikator individu dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Model struktural dalam penelitian ini ditampilkan pada Gambar berikut ini :



Gambar 1 Hasil Uji Convergent Validity

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

Output Smart PLS untuk *loading factor* memberikan hasil pada tabel 2 berikut: *Outer Loadings*

Tabel 2 *Outer Loadings*

| | X | Y |
|------|-------|-------|
| X1-2 | 0.887 | |
| X1-3 | 0.864 | |
| X1-4 | 0.812 | |
| X1-5 | 0.820 | |
| Y2 | | 0.871 |
| Y3 | | 0.925 |
| Y4 | | 0.936 |
| Y5 | | 0.920 |
| X1-1 | 0.896 | |

Sumber : Output Program Smart PLS, 2023

Semua indikator memiliki loading faktor $> 0,70$, berarti semua indikator merupakan indikator yang valid untuk mengukur konstruksinya.

Square Root of Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang disarankan adalah di atas 0,5 (Sholihin & Ratmono, 2013). Jika nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka discriminat validity dianggap baik. Berikut adalah nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada penelitian ini:

Tabel 3 Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | Keterangan |
|----------------------------|--|-------------------|
| Adopsi SMA (X) | 0.734 | Baik |
| Peningkatan Kinerja (Y) | 0.834 | Baik |

Sumber: Data diolah PLS (2023)

Berdasarkan Tabel 3 diatas, maka AVE untuk setiap variabel pada penelitian ini masuk dalam kategori Baik dikarenakan nilai AVE lebih besar dari 0,5.

Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan Fornell-Larcker. Pada pengujian validitas diskriminan, nilai akar kuadrat AVE dari suatu variabel laten, dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Hasil pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Pengujian Validitas Diskriminan

| | X | Y |
|---|-------|---|
| X | | |
| Y | 0.928 | |

Sumber: Data Diolah PLS (2023)

Dari Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga dapat disimpulkan penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Composite reliability dan Convergent Validity

Penilaian pengukuran sangat penting dan mutlak diperlukan seperti melakukan pengujian menyeluruh untuk keandalan dan validitas skala yang digunakan untuk mengukur konstruk laten dan variabel manifestnya. Keandalan komposit dan nilai *Alfa Cronbach* untuk konstruksi yang diteliti, telah dihitung menggunakan *software* SmartPLS adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha (CA)

| Variabel | Cronbach's alpha |
|-------------------------|------------------|
| Adopsi SMA (X) | 0.909 |
| Peningkatan Kinerja (Y) | 0.933 |

Sumber: Data diolah PLS (2023)

Nilai *Cronbach's Alpha* (CA) yang disarankan adalah diatas 0,7 (Sholihin & Ratmono, 2013). Berdasarkan Tabel 5 di atas maka seluruh nilai CA > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan *cronbach's alpha*.

Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model R Square

Hasil pengujian R Square pada penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 6 dibawah ini:

Tabel 6. R-Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|----------|-----------------|--------------------------|
| Y | 0.479 | 0.474 |

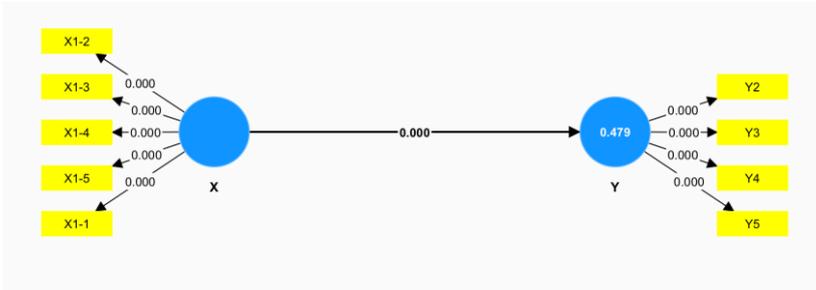
Sumber: Data diolah PLS (2023)

Berdasarkan Tabel 6, dapat dilihat bahwa nilai koefisien untuk variabel laten peningkatan kinerja (Y) adalah 0,479, yang berarti adopsi strategic management accounting mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja sebesar 47,9% dan tergolong moderat.

Pengujian Hipotesis (*Inner Model*)

Dari hasil pengujian outer model menunjukkan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Selain itu, pemeriksaan inner model, yang meliputi uji signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*). *Inner*

model pada penelitian ini ditunjukkan pada diagram jalur seperti berikut ini:



Gambar 2 Hasil Model Struktural PLS

Berdasarkan hasil diatas maka dapat lihat bahwasanya adopsi *strategic management accounting* berpengaruh dan signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM wanita binaan IWAPI Kota Medan dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Teknik *Strategic Management Accounting*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwasanya adopsi Teknik *strategic management accounting* dapat meningkatkan kinerja UMKM wanita binaan IWAPI Kota Medan. Teknik strategi dalam *management accounting*, utamanya melakukan teknik management accounting strategis melalui *valuation of customers or customer groups as assets*. Teknik ini menjadi peran utama dari peningkatan kinerja, karena customer merupakan aset perusahaan yang dapat memberikan keuntungan perusahaan. Hal tersebut dinyatakan juga oleh Cadez & Guilding (2008); Nik Abdullah et al. (2022) bahwa dalam persepsi pemasaran, bahwa pelanggan merupakan

aset utama perusahaan, sehingga basis utama perusahaan berfokus pada pelanggan tetap.

Beberapa penelitian terdahulu dapat menunjukkan bahwa SMA dapat membantu UMKM dalam meningkatkan kinerja, yaitu dalam penelitian J.A. Ball (1991), menyatakan bahwa peranan manajer akuntansi dalam perusahaan dan menyebutkan bahwa manajer akuntansi harus menjadi bagian dari tim manajemen strategis, bukan hanya sebagai sumber informasi keuangan.

Penelitian S.C.Chowdhury (2009), menyebutkan dia menemukan bahwa SMA dapat membantu UMKM dalam meningkatkan kinerja dengan cara membantu manajer dalam membuat keputusan yang baik, mengawasi biaya dan mengawasi kinerja. Penelitian A.M.F. Rahim (2012), menemukan bahwa SMA dapat membantu UMKM dalam meningkatkan kinerja dengan cara membantu manajer dalam membuat keputusan yang baik, mengawasi biaya, dan mengawasi kinerja. Penelitian Lubis et al. (2019), mengatakan bahwa *customer accounting* dan *customer orientation* sebagai teknik SMA memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi dikarenakan semakin tingginya persaingan pada bisnis kuliner sehingga pelaku usaha harus memaksimalkan potensi mereka berdasarkan konsumen.

Pada penelitian Chyntia dan Devie (2015) menunjukkan bahwa semakin baik *strategic costing* yang diterapkan, maka semakin meningkat *organizational performance*. Dan semakin tinggi *competitive advantage* perusahaan dari kompetitornya,

maka akan meningkatkan *organizational performance*. Penelitian Madhoun (2020) menunjukkan bahwa bisnis yang berpartisipasi memiliki intensitas adopsi diatas rata-rata untuk enam belas dari 17 SMAT dan mereka memiliki adopsi lebih dari 50% dengan 12 teknik ini. Meskipun subdimensi SMAT dan biaya, pelanggan dan berorientasi pesaing memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja, hubungan dan efek positif ditemukan cukup untuk setuju untuk mengambil hipotesis. Penelitian Aykan & Semra (2013), mengungkapkan hubungan positif tingkat rendah antara strategi diferensiasi dan kinerja kualitatif-kuantitatif bisnis yang dirasakan dan hubungan tingkat rendah yang serupa antara teknik berorientasi pelanggan pesaing dan kinerja kualitatif bisnis.

Pada penelitian Thapayom (2019), menyatakan perencanaan strategis, pengendalian dan pengukuran kinerja, akuntansi pesaing dan akuntansi pelanggan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan daya saing organisasi dan kinerja berkelanjutan organisasi. Demikian juga, daya saing organisasi memiliki hubungan positif yang penting dengan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Untuk menguji efek mediasi dari hubungan penelitian, daya saing organisasi adalah mediator dari perencanaan strategis, pengendalian dan pengukuran kinerja-hubungan kinerja berkelanjutan organisasi, hubungan kinerja berkelanjutan akuntansi organisasi pesaing dan hubungan kinerja berkelanjutan akuntansi organisasi pelanggan.

Penelitian Chinedu et al. (2014), menemukan bahwa pengukuran kinerja keberlanjutan adalah aktivitas multi-aspek, yang mengharuskan manajer untuk menerapkan teknik strategis yang mampu menangkap informasi dari berbagai bidang kinerja lingkungan dan sosial perusahaan untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengelola biaya lingkungan dan sosial yang terkait dengan produk pengembangan dan pembuatan.

BAB 5

KEBERMANFAATAN PENERAPAN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING BAGI UMKM KEDEPANNYA

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang dikembangkan dari model hubungan antara variabel *strategic management accounting* (SMA) terhadap peningkatan kinerja UMKM binaan IWAPI Kota Medan. Hasil pengujian analisis data *outer* model pada *convergent validity* menunjukkan bahwa indikator individu dianggap realibel jika nilai korelasi di atas 0,70. Dan hasil pengujian *output* smart pls menyatakan semua indikator memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,70 yang artinya semua indikator merupakan valid untuk diukur konstruksinya. Hasil pengujian *Square root of average variance extracted* menunjukkan bahwa nilai *ave* pada setiap variabel dinyatakan baik karena nilai *ave* lebih besar dari 0,5 menyatakan bahwa layak untuk diuji.

Hasil pengujian *discriminant validity* memenuhi syarat untuk diuji karena nilai AVE untuk setiap variabel laten lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel laten lainnya. Hasil pengujian *composite reliability* dan *convergent validity* menunjukkan bahwa layak untuk diuji karena sudah memenuhi syarat realibilitas yang nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,7. Hasil pengujian analisis *model structural* dengan model R square menunjukkan bahwa

nilai Y 0,474 yang berarti variabel *strategic management accounting* mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap niat menggunakan sistem pembayaran digital sebesar 47,9%. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *strategic management accounting* berpengaruh dan signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM wanita binaan IWAPI Kota Medan dengan signifikan sebesar $0.000 > 0.05$.

Ditengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis, penting bagi Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) untuk memiliki alat dan pendekatan yang tepat untuk mengelola bisnis mereka. Salah satu pendekatan yang dapat membantu UMKM dalam menghadapi tantangan ini adalah penerapan *strategic management accounting* (SMA). SMA adalah konsep yang melibatkan penggunaan informasi keuangan dan non-keuangan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam sebuah organisasi. Adapun kebermanfaatan penerapan SMA bagi UMKM ke depannya, yaitu:

1. Peningkatan Daya Saing

Penerapan SMA dapat membantu UMKM untuk meningkatkan daya saing mereka di pasar yang semakin kompetitif. Dengan menganalisis lingkungan bisnis, memantau pesaing, dan mengidentifikasi tren pasar, UMKM dapat menyesuaikan strategi mereka untuk tetap relevan dan unggul. SMA memungkinkan UMKM untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka sendiri serta menemukan

keunggulan kompetitif yang membedakan mereka dari pesaing. Dengan demikian, mereka dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk bersaing dan berkembang di pasar yang dinamis.

2. Optimasi Sumber Daya

Salah satu manfaat utama penerapan SMA bagi UMKM adalah kemampuannya untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Dengan menganalisis biaya-biaya yang terlibat dalam operasi mereka, UMKM dapat mengidentifikasi area-area dimana mereka dapat melakukan efisiensi dan mengurangi pemborosan. Ini bisa mencakup pengurangan biaya produksi, penghematan dalam rantai pasok, atau penggunaan tenaga kerja yang lebih efisien. Dengan mengalokasikan sumber daya secara strategis, UMKM dapat meningkatkan profitabilitas mereka dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

3. Pengambilan Keputusan yang Terinformasi

Salah satu aspek paling penting dari SMA adalah memberikan informasi yang relevan dan akurat kepada manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Dengan memiliki akses ke data dan analisis yang komprehensif, manajemen UMKM dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi tentang berbagai aspek bisnis mereka. Ini bisa termasuk keputusan tentang pengembangan produk baru, penetrasi pasar, investasi modal,

atau restrukturisasi operasional. Dengan mendapatkan wawasan lebih dalam tentang dampak potensial dari berbagai scenario, manajemen dapat mengurangi risiko dan meningkatkan peluang kesuksesan.

4. Perencanaan Strategis yang Lebih Baik

Perencanaan strategis adalah kunci untuk kesuksesan jangka panjang bagi UMKM. SMA membantu UMKM dalam merumuskan rencana strategis yang komprehensif dan realistis untuk mencapai tujuan bisnis mereka. Dengan memahami pasar, tren industri, dan kekuatan internal organisasi, UMKM dapat mengidentifikasi peluang pertumbuhan dan mengembangkan strategi untuk memanfaatkannya. SMA juga membantu dalam mengevaluasi kinerja masa lalu dan merumuskan target yang realistis untuk masa depan. Dengan memiliki rencana yang jelas dan terukur, UMKM dapat mengarahkan upaya mereka lebih efektif dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

5. Peningkatan Kinerja Keuangan

Salah satu tujuan utama dari penerapan SMA adalah untuk meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Dengan menganalisis data keuangan dan mengidentifikasi area-area dimana pengeluaran dapat dikurangi atau pendapatan dapat ditingkatkan, UMKM dapat meningkatkan profitabilitas mereka. SMA juga membantu dalam mengelola arus kas dan

mengoptimalkan struktur modal, sehingga memastikan kestabilan keuangan jangka panjang. Dengan mengoptimalkan kinerja keuangan mereka, UMKM dapat memperkuat posisi mereka di pasar dan meningkatkan daya tahan.

Kesulitan yang dihadapi dalam melaksanakan penelitian ini adalah ketersediaan waktu responden dalam mengisi kuesioner sehingga membutuhkan waktu lama dalam mengumpulkan data untuk diolah. Dalam mempersiapkan luaran kesulitan yang dihadapi adalah proses publish yang juga cukup lama untuk jurnal. Rencana tahapan berikutnya untuk penelitian ini adalah menerapkan pengembangan *strategic management accounting* untuk keberlanjutan UMKM Kota Medan. Selanjutnya memperluas lagi populasi dalam penelitian selanjutnya yaitu Sumatera utara sehingga lebih dalam lagi kajian terkait dengan SMA UMKM. Kemudian untuk luaran yang dihasilkan selanjutnya target berupa jurnal internasional, buku referensi dan HKI terkait dengan hasil yang diperoleh. Saran dalam penelitian ini adalah UMKM dapat mengadopsi *strategic management accounting* dalam meningkatkan kinerja UMKM. Dengan UMKM menerapkan SMA, maka produktivitas berjalan dengan efektif dan efisien. Peneliti lebih lanjut dapat mengembangkan faktor lainnya untuk mengkaji lebih dalam. Sampel dalam penelitian ini dapat diperluas ke tingkat provinsi atau Indonesia, mengingat penulis

hanya meneliti pada organisasi UMKM wanita di kota Medan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. H. N., Saad, R. A. J., & Ahmi, A. (2022). The Influence of Strategic Management Accounting on Value Creation in Government Linked Companies. *International Journal of Business Excellence*, 26(3). <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.10030698>
- AlMaryani, M. A. H., & Sadik, H. H. (2012). Strategic Management Accounting Techniques in Romanian Companies: Some Survey Evidence. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 387–396. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00169-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00169-4)
- Alyza, S. N. (2019). Pengaruh Faktor-Faktor Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Keripik Nenas di Desa Kualu Nenas Kec. Tambang Kampar. *State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau*, 113.
- Amalia, M. M. (2023). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Kualitas Laporan Keuangan, Efektivitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja UMKM Di Jakarta. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan West Science*, 2(02), 32–42. <https://doi.org/10.58812/jakws.v2i02.362>
- Aribawa, D. (2016). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kinerja dan Keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Siasat Bisnis*, 120(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10006-013-0431-4>
- Bromwich, M., & Bhimani, A. (1994). *Management Accounting: Pathways to Progress*. CIMA Research. CIMA Publishing. <http://eprints.lse.ac.uk/id/eprint/61228>
- Chyntia, & Devie. (2015). Pengaruh Strategic Costing Sebagai Strategic Management Accounting Techniques Terhadap Competitive Advantage Dan

- Organizational Performance. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 22–31.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1992). Activity-based systems: Measuring the costs of resource usage. *Accounting Horizons*.
http://host.uniroma3.it/facolta/economia/db/materi ali/insegnamenti/588_3929.pdf
- Cravens, K. S., & Guilding, C. (2001). An Empirical Study of the Application of Strategic Management Accounting Techniques. *Advances in Management Accounting*, 10, 95–124.
- Dixon, R. (1998). Accounting for Strategic Management: A Practical Application. *Long Range Planning*, 31(2), 272–279.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00011-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00011-9)
- Eze, S. C., Duan, Y., & Chen, H. (2014). Examining Emerging ICT's Adoption in SMEs from a Dynamic Process Approach. *Journal Information Technology & People*, 27(1), 63–82.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ITP-03-2013-0044>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hansen, D. R. (2017). *Management Accounting* (2nd ed.). South-Western Educational Publishing.
<https://doi.org/978-0538821650>
- Hariadi, B. (2005). *Strategi Manajemen: Strategi Memenangkan Perang Bisni*. Malang Bayumedia Publishing.
- Heidari, I. (2012). Management Accounting and Its Role in Organizations. *Life Science Journal*, 9(4), 37–39.
- Jamaluddin, A., Husin, N. I. M., & Omar, N. (2018).

- The Role of Management Accounting in A Turnaround Strategy. *Accounting Research Institute (ARI) and UiTM Press, Universiti Teknologi MARA (UiTM) Shah Alam.*
- Kuncoro, A. (2011). *Juknis SIRS.*
- Lord, B. R. (1996). Strategic Management Accounting: The Emperor's New Clothes? *Management Accounting Research*, 7(3), 347–366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.1996.0020>
- Lubis, P. A., Azmi, Z., & Suriyanti, L. H. (2019). Pengaruh Customer Accounting Dan Customer Orientation Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Al-Iqtishad*, 15(2), 180. <https://doi.org/10.24014/jiq.v15i2.8310>
- Madhoun, K. A. L. (2020). Effects of Modern Strategic Management Accounting Techniques on Performance of Commercial Banks in Palestine: An Empirical Study. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies (JEFAS)*, 3(1), 35–48. <https://doi.org/10.32996/jefas>
- Mccartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2020). *21st century HR: a competency model for the emerging role of HR Analysts model.* <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>
- Morse, W. J., & Davis, J. R. (1991). *Management Accounting* (Subsequent). Addison-Wesley.
- Noordin, N., Md Noor, N. L., Hashim, M., & Samicho, Z. (2009). Value chain of Halal certification system: A case of the Malaysia Halal Industry. *Proceedings of the European and Mediterranean Conference on Information Systems, EMCIS 2009, May 2014.*
- Octavian, M. O. (2019). *Analisis Pengaruh Strategi Bersaing dan Kebijakan Pemerintah Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kecamatan Sidomulyo Kabupaten Lampung*

Selatan Dalam Perspektif Ekonomi Islam.

- Olumide, K., & Naveed, M. (n.d.). *Examination of Strategic Management Accounting Techniques among SMEs (Perception of the Usefulness, Adoption, and Outcomes) A Multiple Case Study of SMEs in the Food Processing Industry in Nigeria Master Thesis.*
- Oyewo, B., & Ajibolade, S. (2019). DOES THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING TECHNIQUES CREATES AND SUSTAINS COMPETITIVE ADVANTAGE? SOME EMPIRICAL EVIDENCE. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(2), 61–92. <https://doi.org/10.26458/1923>
- Pearce, & Robinson, R. B. (1997). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jilid 1.* <http://kin.perpusnas.go.id/DisplayData.aspx?pId=11286&pRegionCode=UNTAR&pClientId=650>
- Pelz, M. (2019). Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 256–274. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating Sustaining Superior Performance.* The Free Press.
- Roslender, R., Hart, S. J., & Ghosh, J. (2003). In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives. *Management Accounting Research*, 14(3), 255–279.
- Safii, A. A., & Anom, L. (2021). Peran Moderasi Financial Access Pada Pengaruh Human Capital Dan Social Capital Terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, 14(1), 36–49.

- <https://doi.org/10.58431/jumpa.v14i1.225>
- Samira, Wahyullah, M., Wijayanto, S. A., & Hidayat, S. (2023). Peningkatan Kinerja UMKM melalui Pengelolaan Keuangan, Kompetensi SDM, dan Dukungan Pemerintah di Kota Mataram. *Media Ekonomi*, 23(1), 13.
<https://doi.org/10.30595/medek.v23i1.15711>
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1989). *Cost Accounting Managerial Accounting*. Homewood.
- Sholihin, & Ratmono, M. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0: Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit Andi.
- Simmonds, K. (1981). *The Fundamentals of Strategic Management Accounting*. Institute of Cost and Management Accountants.
- Siregar, B., Suripto, B., Hapsoro, D., Lo, E. W., & Biyanto, F. (2017). *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat.
http://digilib.stiewidyagamalumajang.ac.id//index.php?p=show_detail&id=14308
- Sofyan, I. (2015). *Manajemen Strategi: Teknik Penyusunan Serta Penerapannya untuk Pemerintah dan Usaha* (1st ed.). Graha Ilmu.
- Suwarsono. (1996). *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. UPP MP YKPN.
<https://lib.ui.ac.id/detail?id=12566>
- Thapayom, A. (2019). Strategic Management Accounting Techniques and Organizational Sustainable Performance: Evidence from Industrial Estates in Rayong Area, Thailand. *Journal of Modern Management Science*, 12(1), 51.
<https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMMS>
- Tomkins, C., & Carr, C. (1996). Reflections on The Papers in This Issue and A Commentary on the State of Strategic Management Accounting. *Management Accounting Research*, 7(2), 271–280.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.1996.0015>

Tukan, L. K., & Nugraeni, N. (2023). Pengaruh Inklusi Keuangan dan Literasi Keuangan Terhadap Kinerja UMKM di Kabupaten Sleman. *Action Research Literate*, 7(11), 135–144. <https://doi.org/10.46799/ar1.v7i11.201>

BIOGRAFI



Shita Tiara, lahir di Medan, 20 Desember 1965. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Syiah Kuala, kemudian penulis melanjutkan pada Program Pasca Sarjana Ekonomi Pembangunan Universitas Syiah Kuala. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi di Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah, dan mengampu mata kuliah pengantar ekonomi mikro, makro, akuntansi biaya dan manajemen.



Debby Chyntia Ovami, Lahir di Medan 10 Maret 1990. Menempuh Pendidikan tinggi S1 di Universitas Negeri Medan jurusan Pendidikan Akuntansi dan Program S2 di Universitas Sumatera Utara jurusan Akuntansi dan sekarang sedang menempuh perkuliahan S3 jurusan Akuntansi di Universitas Sumatera Utara. Sejak tahun 2015 sampai sekarang menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah. Penulis merupakan Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah dari tahun 2023 – sekarang. Penulis sudah menerbitkan buku Pengantar Akuntansi Perusahaan Jasa, Dagang

dan Manufaktur, *English Business for Entrepreneur* dan Pasar Modal di Era Revolusi Invetasi 4.0.



Rukmini, lahir di Kalimantan, 27 Februari 1965. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Universitas Darma Agung di Medan pada tahun 1988, kemudian penulis melanjutkan pada Program Pasca Sarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Jakarta (UNJ) dan menyelesaikan S2 pada Tahun 2016. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen di Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah, dan mengampu mata kuliah Perpajakan, Manajemen Keuangan, kewirausahaan dan Teori Portofolio.

TEKNIK AKUNTANSI MANAJEMEN STRATEGIK

Pendekatan Kasus

Buku ini merupakan buku monograf hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu *Strategic Management Accounting* dengan konsep untuk mengidentifikasi teknik *strategic management accounting* apa saja yang dapat diadopsi dalam peningkatan kinerja UMKM. Dengan penerapan teknik *strategic management accounting* yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan UMKM. Selain itu, membantu UMKM dalam membuat strategi manajemen keuangan sehingga dapat menghasilkan informasi yang terstruktur untuk pengambilan keputusan yang baik dan tepat. Buku ini diperuntukkan bagi mahasiswa, pelaku UMKM maupun masyarakat luas yang ingin menambah pengetahuannya terkait dengan *strategic management accounting* dan teknik *strategic management accounting*.

