

## IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES IN MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES (MSMES) IN BANDUNG

Ferdi Zanuvar Azan<sup>1</sup> Ahlis Fatoni<sup>2</sup>, Muhammad Zhafir Afif<sup>3</sup>, Naufal Satrio Wibowo<sup>4</sup>,  
Thariq Akbar Maulana<sup>5</sup>

<sup>1,3,4,5</sup>UNISBA Bandung, Indonesia

<sup>2</sup>IIUM Malaysia

ferdialadzan@gmail.com

### INFO ARTIKEL

#### Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 18-07-2025

Tgl. Diterima : 17-09-2025

Tersedia Online : 30-09-2025

#### Keywords:

Management Accounting,  
MSMEs, Bandung

### ABSTRAK/ABSTRACT

*This study analyzes the level of adoption of Management Accounting Practices (MAPs) among Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Bandung and the factors influencing it, particularly market competition and technology utilization. A survey was conducted with 209 MSME actors, employing descriptive statistics, exploratory factor analysis, Cronbach's Alpha reliability testing, one-way ANOVA, Pearson correlation, and multiple linear regression. The average use of MAPs was recorded at a score of 3.00 on a 5-point scale, indicating that practices were applied occasionally; budgeting (3.20) and performance measurement (3.48) were the most frequently used components, while costing, decision support, and strategic management accounting were relatively less adopted. Regression results revealed that market competition ( $\beta=0.393$ ;  $p<0.01$ ) and technology ( $\beta=0.301$ ;  $p<0.01$ ) significantly influenced MAP adoption, whereas firm size, age, and business type showed no significant effects. These findings contrast with studies in developed countries reporting adoption scores above 4.00 and significant effects of firm size, suggesting contextual differences driven by resource limitations and managerial capacity. This study provides empirical insights into the adoption patterns of MAPs in developing regions and serves as a basis for policy formulation and training programs aimed at enhancing the managerial performance of MSMEs.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan ekonomi di Indonesia. UMKM telah menjadi kekuatan vital dalam perekonomian saat ini, menyumbang lebih dari 90% jumlah bisnis di berbagai negara, baik yang berkembang

maupun negara maju. Di Indonesia, UMKM berperan sebagai penggerak utama perekonomian, menciptakan lapangan pekerjaan, dan mengurangi tingkat kemiskinan. Sebagai contoh, di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, UMKM memberikan kontribusi besar terhadap penciptaan lapangan kerja dan pemberdayaan ekonomi masyarakat (Caruso, 2015; Lucas et al., 2013). Begitu juga dengan negara-negara di kawasan

ASEAN, di mana UMKM membentuk lebih dari 90% entitas bisnis (Office, 2009).

Di Indonesia, terutama di kota Bandung, UMKM memainkan peran yang sangat penting dalam perekonomian lokal. Namun, meskipun kontribusinya sangat besar, UMKM di Bandung menghadapi berbagai tantangan yang menghambat perkembangan dan keberlanjutannya. Tantangan tersebut antara lain adalah keterbatasan akses pembiayaan, rendahnya kualitas manajemen, dan kurangnya pengetahuan tentang praktik akuntansi dan manajerial yang efisien (Adan & Kising'u, 2018; Duale et al., 2015). Banyak UMKM yang gagal bertahan dalam beberapa tahun pertama operasionalnya, disebabkan oleh manajemen yang buruk, keterbatasan informasi, dan kurangnya keterampilan (Adan & Kising'u, 2018).

Temuan terbaru juga menunjukkan bahwa penerapan sistem penganggaran, pengukuran kinerja, dan akuntansi manajerial strategis dapat meningkatkan kinerja UMKM, meskipun dampaknya dapat melemah jika literasi teknologi dan sumber daya keuangan pelaku UMKM rendah (Santoso & Wijaya, 2023). Bahkan, penelitian di Bandung mengindikasikan bahwa manajemen keuangan dan strategi pemasaran daring berpengaruh terhadap efektivitas penjualan, tetapi adopsi aplikasi keuangan digital saja tidak cukup signifikan (Pratiwi, 2024). Fakta ini menunjukkan bahwa persoalan UMKM tidak hanya terkait ketersediaan alat manajerial, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia dan kapasitas adaptasi teknologi.

Dalam hal ini, universitas memiliki peran strategis dalam pemberdayaan UMKM, terutama di Bandung, melalui penyediaan pengetahuan, pelatihan, dan riset yang relevan untuk mendukung peningkatan kapasitas UMKM. Praktik akuntansi manajerial (Management Accounting Practices – PAM) menjadi salah satu alat yang dapat membantu UMKM dalam mengelola sumber daya secara efisien dan efektif. Praktik

akuntansi ini mencakup sistem pengukuran kinerja, sistem penganggaran, sistem perhitungan biaya, serta manajemen strategi yang dapat meningkatkan profitabilitas dan efisiensi operasional (Langfield-Smith, 2006).

Penerapan PAM dapat memberikan informasi yang diperlukan untuk perencanaan, pengendalian biaya operasional, dan pencapaian tujuan keuangan yang lebih baik bagi UMKM. Studi di Kecamatan Cinambo, Kota Bandung, menemukan bahwa hanya 41% UMKM yang menerapkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro, Kecil, dan Menengah (SAK EMKM) karena minimnya sosialisasi, rendahnya pemahaman akuntansi, dan tingkat pendidikan pelaku usaha yang sebagian besar hanya sampai SMA (Fitriani et al., 2024). Fakta ini memperkuat kebutuhan intervensi institusi pendidikan dalam meningkatkan literasi akuntansi dan manajerial di sektor UMKM.

Namun, masih banyak penelitian yang lebih fokus pada penerapan PAM di perusahaan besar, sementara pengetahuan tentang penerapan praktik akuntansi ini di kalangan UMKM masih sangat terbatas (Ahmad, 2017). Bahkan, penelitian terbaru mengonfirmasi bahwa adopsi teknologi seperti *fintech* dapat memperkuat efek positif PAM pada kinerja UMKM, tetapi hubungan ini belum banyak diuji di sektor non-manufaktur dan di wilayah seperti Bandung (Pangestu & Akwila, 2021). Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran tentang manfaat penggunaan PAM di kalangan pelaku UMKM, khususnya di sektor perdagangan dan jasa.

Terdapat informasi yang terbatas mengenai tantangan yang dihadapi oleh usaha kecil di Kabupaten/Kota Bandung yang menghambat keberhasilan strategi pemberdayaan yang diterapkan oleh berbagai pemangku kepentingan (Adan & Kising'u, 2018). Secara umum, UMKM di Bandung menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi pertumbuhan dan

keberhasilan mereka, sehingga mengurangi kemampuan untuk berkontribusi secara efektif pada pembangunan berkelanjutan. Adan & Kising'u (2018) melaporkan bahwa banyak usaha kecil gagal pada tahun-tahun pertama karena keterampilan manajerial yang buruk dan kurangnya pelatihan yang memadai.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa tingkat kegagalan UMKM disebabkan oleh kurangnya atau penerapan PAM yang tidak efektif (Hafiz et al., 1998; Mbogo, 2011; Nandan, 2010). Mbogo (2011) menyatakan bahwa kurangnya pengalaman manajerial dan pengetahuan tertentu telah menyebabkan UMKM mengadopsi PAM yang tidak efektif. Nandan (2010) juga mencatat adanya kekurangan keterampilan di kalangan pemilik-pengelola untuk menghasilkan informasi akuntansi manajerial yang diperlukan, akibat tidak adanya pengetahuan akuntansi yang memadai. Selain itu, Hopper et al. (1999) mengemukakan bahwa tingginya tingkat kegagalan UMKM dapat disebabkan oleh kegagalan dalam mengadopsi PAM (misalnya, sistem pengelolaan biaya) dengan cara yang setara dengan perusahaan besar.

PAM adalah alat yang menyediakan informasi relevan bagi organisasi untuk penggunaan sumber daya manajerial yang efisien dan efektif, serta untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham dan pelanggan (Langfield-Smith, 2009). Penerapan PAM memiliki potensi memberikan dampak positif yang signifikan bagi UMKM (Ahmad, 2014). Nandan (2010) juga menekankan bahwa informasi akuntansi manajerial memiliki peran penting dalam memonitor dan mengendalikan aktivitas UMKM.

UMKM di Bandung menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mengadaptasi perkembangan pesat dalam lingkungan bisnis. Kebutuhan untuk menggunakan informasi dalam mengambil keputusan tepat waktu menjadi sangat mendesak. Oleh karena itu, penggunaan

informasi keuangan dan non-keuangan melalui berbagai alat PAM dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional bisnis. Selain itu, penelitian sebelumnya sebagian besar lebih berfokus pada penerapan PAM dalam industri manufaktur. Sementara itu, penerapan PAM dalam industri perdagangan dan jasa, khususnya pada UMKM di Bandung, masih sangat kurang dieksplorasi (Santoso & Wijaya, 2023; Pratiwi, 2024). Hal ini menunjukkan adanya *research gap* yang signifikan, sehingga penelitian ini menjadi penting untuk memberikan kontribusi pada pengembangan model penerapan PAM yang sesuai dengan karakteristik UMKM di Bandung.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya mengenai isu dan permasalahan yang dihadapi UMKM, penelitian ini mengidentifikasi dua tujuan dan dua pertanyaan penelitian sebagai berikut:

#### **Tujuan Penelitian 1 (RO1):**

Untuk mengkaji tingkat penerapan praktik akuntansi manajerial pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Bandung.

#### **Pertanyaan Penelitian 1 (RQ1):**

Sejauh mana tingkat penerapan praktik akuntansi manajerial pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Bandung?

#### **Tujuan Penelitian 2 (RO2):**

Untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi tingkat penerapan praktik akuntansi manajerial pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Bandung.

#### **Pertanyaan Penelitian 2 (RQ2):**

Apa saja faktor-faktor yang memengaruhi tingkat penerapan praktik akuntansi manajerial pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Bandung?

### **State of the Art dan kebaruan**

Penelitian mengenai penerapan Praktik Akuntansi Manajerial (PAM) pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah banyak dilakukan di berbagai konteks, baik di Indonesia maupun negara lain. Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan PAM berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja UMKM. Santoso dan Wijaya (2023), misalnya, meneliti 167 UMKM di Kota Bandung dan menemukan bahwa perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan sebagai komponen PAM berpengaruh signifikan terhadap kinerja usaha. Nurhidayah dan Wahyuni (2022) dalam konteks Makassar juga menegaskan bahwa sistem budgeting sebagai bagian dari PAM meningkatkan efektivitas pengelolaan UMKM. Demikian pula, Suryana dan Pratiwi (2021) di Kabupaten Gresik menemukan bahwa informasi akuntansi dan praktik akuntansi manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM sektor makanan dan minuman.

Selain pendekatan kuantitatif, studi kualitatif seperti penelitian Hutapea (2021) pada UMKM Tao Toba di Jambi mengungkapkan bahwa keterbatasan sumber daya dan minimnya pelatihan menghambat penerapan akuntansi manajerial. Terlebih lagi, penelitian terbaru menyoroti pentingnya strategi digital accounting dalam meningkatkan kinerja UMKM di era teknologi (Irhamuddin et al., 2025). Dengan demikian, terdapat konsensus bahwa PAM memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan UMKM.

Namun, kajian-kajian tersebut masih menyisakan sejumlah keterbatasan. Pertama, sebagian besar penelitian berfokus pada sektor manufaktur atau usaha makanan dan minuman, sehingga konteks sektor perdagangan dan jasa relatif terabaikan, padahal sektor ini mendominasi UMKM di Kota Bandung.

Kedua, variabel penelitian cenderung terbatas pada aspek perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan, tanpa menambahkan faktor kontekstual yang lebih luas, seperti literasi akuntansi, kesiapan digital, atau dukungan institusi pendidikan. Ketiga, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, sehingga kurang menggali aspek kualitatif mengenai hambatan dan peluang yang dihadapi UMKM dalam menerapkan PAM.

Berdasarkan peta penelitian tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan (*novelty*) dalam beberapa aspek. Pertama, dari sisi **konteks lokalitas**, penelitian ini memfokuskan pada UMKM sektor perdagangan dan jasa di Bandung, yang masih jarang dikaji dalam literatur terkait PAM. Kedua, dari sisi **variabel penelitian**, studi ini mengintegrasikan faktor literasi manajerial, kesiapan teknologi digital, serta dukungan universitas sebagai faktor penting yang memengaruhi efektivitas penerapan PAM. Ketiga, dari sisi **metodologi**, penelitian ini tidak hanya mengandalkan survei kuantitatif, tetapi juga melibatkan wawancara mendalam untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik dan tantangan penerapan PAM di lapangan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperluas diskursus akademik mengenai penerapan PAM di UMKM, tetapi juga memberikan kontribusi praktis melalui rekomendasi yang berbasis pada realitas lokal Kota Bandung. Hasil penelitian diharapkan dapat membantu pelaku UMKM, pemerintah daerah, maupun lembaga pendidikan tinggi dalam merumuskan strategi penguatan kapasitas manajerial UMKM secara lebih efektif dan berkelanjutan.

## **LITERATURE REVIEW**

## Definisi UMKM

Tidak ada definisi UMKM yang disepakati secara internasional. Definisi ini bervariasi tergantung pada pendapatan, jumlah karyawan, ukuran bisnis, jenis bisnis, serta aset dari negara ke negara (Maziriri & Mapuranga, 2017). Sebagai contoh, SME Corporation (2014) mendefinisikan UMKM Malaysia sebagai perusahaan yang memiliki antara 5 hingga 70 karyawan untuk sektor layanan, atau antara 5 hingga 200 karyawan untuk sektor manufaktur. Di Kenya, mikroperusahaan memiliki kurang dari 5 karyawan, perusahaan kecil memiliki antara 5 hingga 59 karyawan, dan perusahaan menengah memiliki antara 50 hingga 99 karyawan (Mbogo, 2011). Di Indonesia, definisi umum UMKM yang mencakup semua sektor ekonomi ditetapkan dalam Undang-undang N0 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Tabel 2.1 Definisi UMKM

Kategori	Kekayaan Bersih	Penjualan Tahunan
Mikro	50.000.000	Paling banyak 300.000.000
Kecil	50.000.000 – 500.000.000	300.000.000 – 2.500.000.000
Menengah	500.000.000 – 10.000.000.000	2.500.000.000 – 10.000.000.000

Sumber: UU No 20 Tahun 2008 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Tabel 2.1 merangkum parameter untuk usaha kecil dan menengah di Indonesia, yang didasarkan pada kekayaan bersih dengan omset penjualan tahunan. Usaha mikro memiliki kurang dari 50 juta kekayaan bersih dengan omset penjualan paling tinggi adalah 300 juta, perusahaan kecil memiliki antara 50 juta hingga 500 juta kekayaan bersih dengan omset penjualan tahunan antara 300 juta hingga 2,5 milyar, sementara perusahaan menengah memiliki antara 500 juta hingga 10 milyar kekayaan bersih dengan omset penjualan tahunan lebih dari 2,5 milyar.

## Pentingnya UMKM

UMKM memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pembangunan negara-negara yang lebih terpencil (Azudin & Mansor, 2017). UMKM meningkatkan jumlah bisnis di negara berkembang maupun negara maju dan mewakili kekuatan penting dalam perekonomian saat ini (Mitchell & Reid, 2000). Secara global, 99% populasi bisnis diwakili oleh UMKM (Azudin & Mansor, 2017). UMKM merupakan kontributor utama bagi penciptaan lapangan kerja di generasi sekarang sebagai hasil dari output industri dan ekspor (Devesh et al., 2017). Oleh karena itu, banyak negara telah memahami pentingnya sektor ini dalam mencapai ekonomi yang berkembang. Kegiatan UMKM telah mempercepat pembangunan ekonomi dan dengan demikian, industrialisasi cepat dapat tercapai (Olusegun, 2016).

UMKM memberikan berbagai manfaat dan keuntungan bagi negara. Fan (2003) menekankan bahwa manfaat UMKM diakui secara global. Pertama, UMKM berkontribusi terhadap pertumbuhan dengan menjadi penyedia lapangan kerja terbesar dan sebagai sumber inovasi teknologi serta produk baru. Kedua, keberadaan sejumlah besar UMKM menciptakan permintaan pasar yang kompetitif. UMKM juga memainkan peran kunci dalam menghilangkan ketidakseimbangan regional dan sektoral dalam ekonomi serta sebagai subkontraktor dalam pengurangan ukuran, privatisasi, dan restrukturisasi perusahaan besar. Akhirnya, UMKM memainkan peran penting di negara-negara berkembang. UMKM kadang-kadang menjadi satu-satunya sumber pekerjaan di daerah miskin dan pedesaan, menjadikan UMKM sebagai satu-satunya basis penghasilan bagi banyak keluarga miskin.

Di Indonesia, UMKM secara bertahap mengambil peran sebagai kendaraan utama untuk penciptaan pendapatan, penciptaan lapangan kerja melalui kewirausahaan, dan alat untuk pengentasan kemiskinan. Sektor ini memainkan peran penting dalam perkembangan ekonomi Indonesia dan

memiliki kemampuan untuk mendukung kewirausahaan, lapangan kerja, dan inovasi (Duale et al., 2015). UMKM membantu orang-orang yang mungkin kesulitan menemukan sumber pendapatan lainnya, menjadikan UMKM sebagai tiang penyangga ekonomi Indonesia dan mereka pantas mendapatkan dukungan keuangan, teknis, dan politik yang memadai dari sumber-sumber yang lebih tinggi. Adan dan Kising'u (2018) menyoroti bahwa UMKM memiliki tugas yang penting, baik di masa lalu maupun masa depan, untuk meningkatkan tingkat kelangsungan hidup orang-orang dari ekonomi informal ke ekonomi mainstream. Mengakui peran bisnis kecil dalam ekonomi Indonesia, Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui Economic Foundations memprediksi penguatan UMKM untuk menjadi industri utama di masa depan. Mereka akan melakukan ini dengan meningkatkan produktivitas dan inovasi mereka melalui hibah bisnis kecil (UNDP, 2013). UMKM mempromosikan kewirausahaan dan inovasi di dalam Indonesia, serta menunjukkan pentingnya mencapai tujuan pembangunan di negara tersebut.

### **Tantangan Untuk UMKM**

Dalam lingkungan bisnis saat ini, UMKM menghadapi berbagai tantangan. Di antaranya adalah ketidakmampuan dalam memperoleh keterampilan manajerial, kesulitan dalam mengakses kredit dan pembiayaan, serta penggunaan teknologi yang tidak sesuai (Ramukumba, 2014).

Pertama, kesulitan dalam memperoleh pinjaman sering diakui sebagai tantangan yang dihadapi oleh UMKM. Usaha kecil jarang memperoleh akses ke lembaga keuangan formal karena ketidakmampuan UMKM untuk memenuhi persyaratan minimum untuk mendapatkan pinjaman dari lembaga keuangan formal (Siyad, 2013). Hafiez et

al. (2013) mengidentifikasi bahwa bisnis kecil di Indonesia menghadapi kesulitan dalam mengakses pinjaman dari lembaga keuangan mikro. Hal ini menyebabkan banyak usaha kecil gagal dengan cepat atau bahkan tidak dapat dimulai karena kesulitan keuangan. Siyad (2013) menemukan bahwa hanya sebagian kecil dari UMKM di Indonesia yang mendapatkan layanan pinjaman dari lembaga keuangan mikro, yang memengaruhi pertumbuhannya. Dengan demikian, kesulitan UMKM dalam mendapatkan pinjaman menjadi kendala utama yang membatasi kelangsungan hidup dan pertumbuhan UMKM (Ariyo, 2008).

Kedua, masalah atau tantangan yang dihadapi oleh banyak UMKM adalah manajemen yang buruk atau kurangnya keterampilan manajerial. Hal ini terlihat dari kenyataan bahwa manajer di UMKM sering kali kekurangan keterampilan manajerial dan keahlian (Muriithi, 2017). Sementara itu, UMKM di Indonesia menghadapi masalah kurangnya pendidikan dan keterampilan, kurangnya pelatihan, dan pengalaman dalam praktik manajemen (Adan & Kising'u, 2018; Duale et al., 2015). Manajemen yang buruk dan kurangnya pengalaman dalam praktik manajemen memperlambat kelancaran operasional dan pertumbuhan bisnis mikro dan kecil di Indonesia, seperti yang ditemukan oleh Adan dan Kising'u (2018). Banyak bisnis kecil gagal di tahun-tahun pertama karena kurangnya keterampilan manajerial dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan pelatihan yang memadai untuk pemilik dan manajer Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia (Adan & Kising'u, 2018). Mbogo (2011) menekankan bahwa banyak masalah yang dihadapi dalam mengembangkan bisnis kecil disebabkan oleh keterampilan teknis yang buruk dan ketidakadaan keterampilan akuntansi manajerial untuk pengambilan keputusan. Duale et al. (2015) menunjukkan bahwa UMKM di Indonesia menghadapi tantangan akibat sistem akuntansi yang lemah dan kurangnya catatan akuntansi profesional, yang membuat UMKM dirugikan dalam hal

peminjaman pinjaman bank. Hal ini karena bank bergantung pada catatan akuntansi bisnis untuk memastikan kredibilitas dan kelayakan dalam pemberian pinjaman bisnis.

Untuk mengatasi tantangan ini, beberapa penulis menyoroti bahwa manajer UMKM perlu mendapatkan pendidikan yang memadai, keterampilan khusus, dan pelatihan dalam manajemen. Kualitas ini sangat penting untuk praktik bisnis dan juga memungkinkan manajer untuk sukses di perusahaan mereka (Muriithi, 2017; King & McGrath, 2002).

Terakhir, kurangnya teknologi yang sesuai dalam pengelolaan data dan operasional bisnis adalah hambatan lain yang dihadapi oleh UMKM. Hal ini menyebabkan UMKM mendapatkan informasi bisnis yang tidak lengkap dan menurunkan kapasitas produksi dan layanan mereka. Informasi tentang tantangan yang dihadapi oleh bisnis kecil di Indonesia terbatas, yang memperlambat keberhasilan semua strategi yang diterapkan oleh berbagai pihak (Adan & Kising'u, 2018). Hambatan ini muncul dari informasi yang tidak lengkap yang mengarah pada teknologi yang belum berkembang. Peningkatan teknologi yang sesuai akan mempermudah bisnis untuk menjadi lebih efisien dan produktif, yang pada gilirannya mengurangi biaya produksi dan operasional (Muriithi, 2017).

### Praktik Manajemen Akuntansi

Akuntansi manajemen muncul pada abad kesembilan belas sebagai akibat dari revolusi industri dan pertumbuhan pesat manufaktur kontemporer (Marchant, 2013). Para peneliti, profesional akuntansi, dan cendekiawan mengakui abad kesembilan belas sebagai kelahiran resmi dari akuntansi biaya dan manajemen, karena pada masa itu muncul perusahaan bisnis besar (Ovunda, 2015). Ini adalah periode revolusi manufaktur. Selama waktu ini, Amerika Serikat dan Inggris menyaksikan hasil dari pabrik bahan katun

besar yang menggunakan akuntansi biaya untuk mengendalikan biaya tenaga kerja langsung, bahan baku, dan biaya overhead, yang mengarah pada produksi tekstil dan benang (Johnson, 1981). Selain itu, Johnson & Kaplan (1991) berpendapat bahwa teknik penghitungan biaya seperti biaya proses, biaya standar, dan overhead digunakan sebagai bagian dari biaya. Ini adalah alokasi kepada produk atau divisi berdasarkan jam mesin/jam tenaga kerja atau pendekatan biaya utama, yang sepenuhnya digunakan oleh produsen pada abad kesembilan belas. Pada tahun 1998, Federasi Akuntan Internasional (IFAC) menawarkan kerangka kerja yang menjelaskan perkembangan akuntansi manajemen yang didasarkan pada 4 tahap (Abdel-Kader & Luther, 2008). Perkembangan praktik akuntansi manajemen dari tahun 1950 hingga 1995 telah dikumpulkan.

Tabel 2.2 Tahapan Perkembangan Akuntansi Manajemen

Tahap 1: Sebelum 1950	Tahap 2: Tahun 1965	Tahap 3: Tahun 1985	Tahap 4: Tahun 1995
Fokus pada penentuan biaya dan kontrol keuangan	Penyediaan informasi untuk perencanaan dan kontrol manajemen	Fokus pada pengurangan pemborosan dalam sumber daya yang digunakan dalam proses bisnis	Fokus pada penciptaan nilai

Sumber: Abdel-Kader & Luther (2008)

Dalam Tabel 2.2, IFAC membagi perkembangan akuntansi manajemen sejak tahun 1950 menjadi 4 tahap. Tujuan utama dari tahap pertama adalah penentuan biaya dan kontrol keuangan. Sebelum tahun 1950, akuntansi manajemen sebagai aktivitas khusus diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi seperti yang dijelaskan oleh IFAC (1998). Tahap kedua, antara tahun 1950 dan 1960, merupakan periode transisi di mana akuntansi manajemen beralih pada penyediaan informasi untuk tujuan perencanaan dan kontrol. Akibatnya, IFAC melaporkan bahwa akuntansi manajemen, meskipun merupakan aktivitas manajerial, tetap menjadi tugas yang menantang. Ini adalah tugas yang sulit untuk menunjukkan manajemen dengan menggunakan

teknologi, seperti analisis untuk pengambilan keputusan dan akuntansi biaya. Aturan administrasi diterapkan pada manajemen industri dan internal, daripada pertimbangan strategis dan lingkungan (Abdel-Kader & Luther, 2006). Tahap ketiga, pada tahun 1985, berfokus pada pengurangan pemborosan sumber daya yang digunakan dalam proses bisnis. Langkah ini relatif lebih baik dibandingkan dengan penurunan ekonomi dunia pada tahun 1970-an setelah meningkatnya persaingan global dan dampak dari kejutan harga minyak pada awal tahun 1980-an. Persaingan yang lebih tajam didorong oleh perkembangan teknologi yang pesat yang mempengaruhi berbagai aspek sektor manufaktur (Abdel-Kader & Luther, 2008). Tahap terakhir, pada tahun 1990-an, dihadapkan pada ketidakpastian besar dan kemajuan signifikan dalam teknologi informasi serta manufaktur. Tahap ini menekankan pentingnya keterbatasan persaingan global. Oleh karena itu, tahap 4 perkembangan mengarah pada penciptaan manfaat dengan pemanfaatan sumber daya yang efektif (Abdel-Kader & Luther, 2006).

Praktik akuntansi manajemen umumnya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu praktik akuntansi manajemen tradisional dan kontemporer (Nuhu et al., 2017). Praktik akuntansi manajemen tradisional lebih menekankan pada masalah internal organisasi dan berorientasi pada aspek keuangan (Pavlatos & Paggios, 2008). Nuhu et al. (2017) juga menyoroti bahwa praktik akuntansi manajemen tradisional dikritik karena gagal memberikan informasi yang diperlukan untuk mengatasi perubahan dan tantangan dalam lingkungan bisnis. Chenhall dan Langfield-Smith (1998) menekankan bahwa praktik akuntansi manajemen tradisional tidak memadai untuk memenuhi informasi yang diinginkan dalam perusahaan karena fokusnya hanya pada jangka pendek.

Untuk lebih memenuhi kebutuhan informasi dalam lingkungan bisnis saat ini, praktik akuntansi manajemen kontemporer dianggap lebih sesuai. Oleh

karena itu, ada pergeseran fokus yang semakin besar dari praktik akuntansi manajemen tradisional ke praktik akuntansi manajemen kontemporer untuk memenuhi kebutuhan yang berkembang dalam pengambilan keputusan strategis. Pergeseran ini merupakan hasil dari perkembangan inovasi luar biasa dalam akuntansi manajemen (Ndungu et al., 2013). Penggunaan praktik akuntansi manajemen kontemporer mencakup penggunaan balanced scorecard untuk akuntansi manajemen strategis, biaya berbasis aktivitas, dan biaya siklus hidup. Praktik akuntansi manajemen kontemporer memberikan manfaat potensial bagi perusahaan, termasuk daya saing, peningkatan kualitas, dan fokus yang lebih baik pada pelanggan (Joshi et al., 2011). Selain itu, praktik akuntansi manajemen kontemporer dapat membantu tim manajemen perusahaan menjadi lebih efisien dalam operasional serta lebih efektif dalam hasil yang dicapai (Ndungu et al., 2013).

### **Jenis Praktik Akuntansi Manajemen**

Bagian ini membahas berbagai jenis praktik akuntansi manajemen seperti sistem penghitungan biaya, sistem anggaran, sistem pengukuran kinerja, dan akuntansi manajemen strategis serta sistem pendukung keputusan.

### **Sistem Penghitungan Biaya**

Sistem biaya adalah kerangka kerja yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi biaya produk atau layanan mereka dan mengendalikan biaya tersebut. Pavlatos dan Paggios (2009) menjelaskan bahwa sistem biaya menyediakan kualitas informasi akuntansi biaya. Sistem biaya yang efektif adalah yang memberikan fitur lebih, mengklasifikasikan biaya berdasarkan perilaku, memberikan informasi biaya tambahan secara teratur, menawarkan data biaya yang tepat, dan menghitung

lebih banyak varians, seperti yang dilaporkan oleh Pizzini (2006). Sistem biaya secara klasik mempertimbangkan biaya dalam dua fase utama, yaitu akumulasi dan alokasi (Hicks, 2002). Akumulasi biaya adalah pengumpulan informasi biaya melalui teknik yang dirancang dengan cermat melalui sistem akuntansi. Alokasi biaya adalah tahap umum yang mencakup baik penentuan biaya yang terkumpul untuk produk maupun penugasan biaya yang terkumpul kepada produk untuk memungkinkan analisis biaya produksi (Park & Simpson, 2008).

Selain itu, sistem biaya dapat diterapkan untuk berbagai tujuan yang berbeda. Tujuan utama meliputi desain produk baru, penilaian stok, penetapan harga produk, analisis profitabilitas pelanggan, dan pengukuran kinerja (Kaplan & Cooper, 1998). Mereka menyatakan bahwa sistem biaya memiliki tiga fungsi bagi perusahaan: menghitung biaya barang dan menilai persediaan, memperkirakan aktivitas biaya, dan memberikan umpan balik ekonomi kepada manajer. Fungsi pertama bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pembuat keputusan eksternal dengan memberikan informasi untuk laporan laba rugi dan neraca reguler. Untuk fungsi ini, informasi biaya penuh tidak diperlukan karena jumlah total sudah cukup. Fungsi kedua dan ketiga bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pembuat keputusan internal untuk meningkatkan efisiensi aktivitas.

Ada dua jenis sistem biaya, yaitu sistem biaya tradisional dan sistem biaya kontemporer. Sistem biaya tradisional umumnya hanya menggunakan satu aktivitas biaya, yaitu tenaga kerja langsung untuk mengalokasikan biaya overhead secara sistematis. Namun, ini dapat mengarah pada kesalahan dalam perhitungan biaya produk dalam lingkungan industri dan layanan kontemporer, karena biaya overhead merupakan bagian penting dari biaya produk. Informasi yang salah mengenai biaya produk dapat mengarah pada keputusan yang buruk bagi perusahaan

(Wang et al., 2010). Selain itu, alokasi biaya dalam metode akuntansi tradisional bergantung pada jam tenaga kerja atau jam mesin, yang jarang menunjukkan hubungan sebab-akibat yang spesifik antara produk individual dan biaya tidak langsung (Sulaiman et al., 2004). Pendekatan biaya tradisional dan akuntansi biaya sering gagal menangani banyak biaya overhead secara memadai, sehingga memberikan informasi manajerial yang tidak memadai karena sering kali mengalokasikan biaya berdasarkan ukuran seperti volume produksi, yang tidak menghubungkan biaya dengan aktivitas yang menghasilkan biaya tersebut (Cooper, 1992). Oleh karena itu, dalam lingkungan ekonomi baru ini, perusahaan tidak dapat bertahan dengan sistem biaya tradisional yang hanya menghitung biaya unit produk atau layanan (Uyar & Kuzey, 2016). Karena sistem biaya tradisional membutuhkan waktu yang lebih lama, ia tidak dapat memungkinkan transformasi perusahaan (Azevedoa & Sholihab, 2015).

Keberadaan sistem informasi biaya yang efektif dan andal sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan dalam pasar global yang dinamis tanpa hambatan (Haroun, 2015). Metode sistem biaya canggih diperlukan baik di industri manufaktur maupun layanan. Salah satu metode baru ini adalah Activity-Based Costing (ABC). Sistem ABC adalah cara yang berguna untuk mengalokasikan biaya overhead, sebagian, kepada aktivitas yang dilakukan dalam pekerjaan tertentu. Ini terbukti menjadi pengganti yang sangat baik untuk teknik tradisional karena memberikan evaluasi biaya produk atau layanan yang lebih tepat berdasarkan aktivitas yang benar-benar dilakukan. Ini membantu perancang produk dan penyedia layanan untuk menilai dampak berbagai proses produksi dan pendekatan layanan terhadap biaya produk/layanan (Haroun, 2015). Berdasarkan studi sebelumnya tentang ABC di perusahaan besar, Lamminmaki dan Drury (2001) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur di Selandia Baru tampaknya

lebih maju dalam hal penerapan ABC dibandingkan dengan perusahaan di Inggris. Ghosh dan Chan (1997) menemukan tingkat adopsi sebesar 13 persen di Singapura dan Joshi (2001) melaporkan tingkat adopsi 20 persen di India. Di UMKM, Jaradat et al. (2018) menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM di Yordania telah mengimplementasikan praktik MAP yang tercantum sepenuhnya kecuali ABC. Gunasekaran et al. (1999) di Inggris menemukan bahwa ABC kurang mendapat perhatian dari UMKM meskipun mungkin memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing UMKM.

## Penganggaran

Penganggaran adalah proses penetapan sumber daya keuangan perusahaan untuk elemen, kegiatan, dan investasi perusahaan (Blumentritt, 2006). Teknik penganggaran, seperti pengendalian anggaran dan analisis varians, sangat membantu dalam memastikan pengendalian kegiatan (Eferakeya, 2016). Tujuan utama dari penganggaran adalah merencanakan operasi sehari-hari di masa depan, merencanakan kinerja masa depan, merencanakan arus kas masa depan, dan merencanakan posisi keuangan di masa depan (Abdel-Kader & Luther, 2006; Sulaiman et al., 2004). Beberapa penulis telah menyarankan bahwa tujuan dari anggaran dapat digunakan untuk: penilaian (Sulaiman et al., 2004; Hansen & Van der Stede, 2004; Fruitticher et al., 2004), untuk mengorganisir tindakan di luar unit bisnis (Chenhall & Langfield-Smith, 1998), untuk identifikasi masalah tepat waktu, dan untuk meningkatkan anggaran periode berikutnya (Joshi et al., 2003).

Selain itu, Sulaiman et al. (2004) menyoroti beberapa keuntungan dalam pembuatan anggaran. Anggaran membantu dalam perencanaan dan memungkinkan komunikasi dan organisasi

antar departemen. Oleh karena itu, Sunarni (2013) menemukan bahwa penganggaran adalah kunci terbesar dalam praktik akuntansi manajerial untuk perusahaan besar maupun menengah. Banyak peneliti telah menemukan bahwa penggunaan anggaran tradisional masih dominan. Misalnya, Hansen et al. (2003) mengklaim bahwa banyak perusahaan di AS tetap mempertahankan proses penganggaran tradisional meskipun ada daftar panjang masalah dan banyak seruan untuk memperbaiki penganggaran. Dugdale & Lyne (2004) menemukan bahwa penganggaran tradisional masih hidup dan baik. Mereka menyimpulkan bahwa meskipun penganggaran tradisional sekarang lebih cenderung dipadukan dengan penggunaan indikator non-finansial yang lebih banyak, kematiannya tampaknya tidak mungkin. Namun, banyak penulis yang mengkritik anggaran tradisional. Sulaiman et al. (2004) menyatakan bahwa anggaran tradisional bertindak sebagai penghalang terhadap manajemen yang efektif, terutama di lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Uyar & Bilgin (2011) menyebutkan salah satu kritik terhadap anggaran tradisional adalah banyaknya waktu yang dikonsumsi oleh proses ini. Beberapa perkiraan menyebutkan bahwa proses perencanaan dan penganggaran tradisional memakan waktu hingga 20% dari seluruh waktu manajemen (Neely et al., 2003). Selain itu, anggaran tradisional tidak lagi memadai untuk digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian di lingkungan manufaktur saat ini (Bromwich dan Bhimani, 1994).

## Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja memberikan informasi bagi manajer untuk membantu dalam keberhasilan strategi dan tujuan perusahaan mereka (Jusoh & Parnell, 2008). Peran sistem pengukuran kinerja (PMS) adalah untuk mengelola kegiatan sehari-hari serta melaporkan kinerja bisnis di masa lalu. Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan telah berusaha untuk

mengembangkan PMS yang lebih komprehensif untuk memberikan informasi kepada karyawan dan manajer untuk mendukung pengelolaan kegiatan mereka seperti yang diklaim oleh Hall (2008). Dia juga menyatakan bahwa PMS yang komprehensif mencakup seperangkat ukuran kinerja yang lebih luas yang terkait dengan strategi perusahaan. Misalnya, praktik umum untuk memberikan seperangkat ukuran kinerja yang lebih luas adalah balanced scorecard (Kaplan & Norton, 1996). Untuk perusahaan, teknik balanced scorecard (BSC) telah berkembang pesat dalam penelitian akuntansi manajerial sebagai praktik yang menggabungkan evaluasi kinerja finansial dan non-finansial (Kaplan & Norton, 1996). Mereka juga menyarankan bahwa teknik BSC adalah jenis sistem manajemen yang mendukung perusahaan untuk melaksanakan strategi organisasi.

BSC mengubah strategi dan visi organisasi menjadi objektif dan indikator pengukuran (Chiu et al., 2007). BSC terdiri dari empat perspektif; yaitu perspektif proses bisnis internal, aspek finansial, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif pelanggan (Mooraj et al., 1999). Perspektif finansial dan pelanggan dari BSC biasanya disebut sebagai ukuran hasil, sementara perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari BSC biasanya didefinisikan sebagai ukuran yang mengarah (leading measures) (Cheng et al., 2015). Literatur menunjukkan bahwa pengukuran non-finansial dan finansial digunakan untuk mengevaluasi kinerja (Demirbag et al., 2006; Gomes et al., 2004). Pengukuran kinerja baru yang berbasis pada ukuran non-finansial lebih banyak diterapkan oleh organisasi seiring berjalannya waktu (Ismail, 2007; Gomes et al., 2004). Banker et al. (2000) berpendapat bahwa alasan utama yang disarankan untuk penggunaan ukuran kinerja non-finansial adalah karena lebih baik sebagai indikator kinerja finansial di masa depan dibandingkan dengan ukuran akuntansi, dan mereka sangat berharga dalam mengevaluasi dan memotivasi kinerja manajerial.

Perkembangan ini merupakan respons terhadap kritik yang cukup besar terhadap penekanan yang berlebihan pada indikator finansial. Sebagai contoh, para kritikus berpendapat bahwa terlalu menekankan indikator finansial dapat menyebabkan pemikiran jangka pendek (Gomes et al., 2004).

### **Sistem Pendukung Keputusan**

Pengambilan keputusan yang efektif adalah elemen dasar yang penting dalam mengubah lingkungan bisnis yang kompetitif (Wu et al., 2007). Ada dua jenis analisis pendukung keputusan yaitu analisis jangka pendek dan jangka panjang.

Terkait dengan analisis jangka pendek, Abdel-Kader dan Luther (2006) menyatakan bahwa analisis jangka pendek meliputi analisis biaya-volume-laba, analisis profitabilitas produk, analisis profitabilitas pelanggan, dan model kontrol persediaan. Jaradat et al. (2018) menyatakan bahwa hasil keuangan dan analisis profitabilitas produk digunakan dalam proses pembuatan keputusan terkait ekspansi proses, penerbitan produk baru, modifikasi harga, dan estimasi potensi risiko. Selain itu, Uyar (2019) menyoroti bahwa alat akuntansi manajerial seperti analisis penjualan, analisis profitabilitas, analisis nilai persediaan, benchmarking, dan titik impas menunjukkan apakah tujuan dan strategi perusahaan sudah ideal atau belum. Alat-alat ini juga membantu manajemen dalam membuat keputusan untuk memilih langkah yang benar dan prioritas strategis. Omsa et al. (2017) mengindikasikan bahwa titik impas sangat penting bagi perusahaan untuk merencanakan strategi di tahap awal dan untuk menilai implementasi strategi bisnis mereka.

Terkait dengan analisis jangka panjang, Klammer et al. (1991) menyatakan bahwa keuntungan dari analisis nilai kini bersih (NPV) dan tingkat

pengembalian internal (IRR) sering kali terbukti di bawah kondisi kepastian. Dalam ketidakpastian, teknik yang digunakan adalah analisis sensitivitas, peningkatan tingkat pengembalian yang dibutuhkan, teori permainan, dan simulasi berbasis komputer Monte Carlo. Ahmad (2014) menyoroti bahwa perusahaan kecil termotivasi untuk memanfaatkan teknologi modern yang memungkinkan perhitungan IRR menjadi dapat diakses oleh perusahaan mana pun yang terlibat dalam analisis investasi. Jaradat et al. (2018) menyatakan bahwa pengembalian investasi dan periode pengembalian sangat penting dalam perusahaan. Keduanya memberikan informasi selama penilaian proyek baru dan ekspansi investasi. Metode periode pengembalian untuk evaluasi investasi populer di banyak negara (Shields et al., 1991; Abdel-Kader dan Luther, 2006; dan Hermes et al., 2007). Sebuah tingkat adopsi 41 persen dilaporkan di Inggris oleh Abdel-Kader dan Luther (2006) yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan 84 persen di Jepang (Shields et al., 1991) dan 84 persen di China (Hermes et al., 2007). Sebaliknya, teknik seperti NPV dan IRR telah diadopsi dengan tingkat yang relatif rendah; misalnya, 19 persen di Inggris (Abdel-Kader dan Luther, 2006) dan sekitar 15 persen di Jepang (Shields et al., 1991). Namun, Hermes et al. (2007) menemukan bahwa metode NPV adalah metode yang paling populer (89 persen) di perusahaan Belanda yang mereka survei.

### **Akuntansi Manajerial Strategis**

Aspek terakhir dari PAM adalah yang terkait dengan akuntansi manajerial strategis. Akuntansi manajerial strategis (SMA) mengacu pada penyampaian dan analisis informasi keuangan mengenai produk perusahaan, struktur biaya, biaya pesaing, dan pemantauan strategi perusahaan, serta pesaingnya di pasar dalam beberapa periode (Bromwich, 1990). SMA adalah salah satu peran dari sistem pengendalian manajemen dalam sebuah perusahaan (Nixon & Burns,

2012). SMA berkembang dari upaya PAM tradisional yang tidak berhasil memberikan informasi yang cukup untuk memungkinkan direktur memantau pesaing dan pelanggan secara langsung (Guilding et al., 2000).

Guilding et al. (2000) mengelompokkan teknik akuntansi manajerial strategis ke dalam tiga kelompok yaitu: costing atribut harga, akuntansi nilai merek, dan biaya strategis. Meskipun penggunaan SMA di organisasi terbatas seperti yang diungkapkan oleh Guilding et al. (2000), Smith (2007) menyoroti bahwa teknik SMA belum digunakan secara luas dan istilah "SMA" belum dipahami secara baik. Selain itu, Ahmad (2014) menunjukkan bahwa penggunaan SMA rendah di kalangan UMKM; hasil ini diharapkan karena ukuran perusahaan tersebut. Olusegun (2016) berpendapat bahwa penggunaan akuntansi manajerial strategis bergantung pada sifat perusahaan; oleh karena itu, karena tidak ada standar kepatuhan yang jelas, menjadi masalah bagi perusahaan kecil untuk menerima yang tepat.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Design Penelitian**

Desain penelitian adalah rencana yang bertujuan untuk memenuhi tujuan dan pertanyaan penelitian; desain ini memiliki peran penting dalam keseluruhan penelitian. Creswell (15) menjelaskan bahwa peneliti harus memutuskan desain penelitian pada langkah awal penelitian. Desain penelitian harus memberikan informasi yang dapat diterapkan dan secara efektif serta efisien menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian (16). Selain itu, Cooper dan Emory (17) merangkum pentingnya desain penelitian yang dibagi menjadi tiga karakteristik. Pertama, desain penelitian adalah rencana untuk memilih sumber dan jenis informasi yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kedua, desain penelitian adalah kerangka untuk

mengklasifikasikan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Terakhir, desain penelitian adalah gambaran yang mendefinisikan setiap proses, dari hipotesis hingga analisis data. Namun, Hair et al. (16) menyarankan bahwa ada tiga jenis desain penelitian yang berbeda, yaitu deskriptif, kausal, dan eksploratif. Baik desain penelitian deskriptif maupun kausal memberikan informasi yang sesuai untuk pertanyaan dan hipotesis penelitian. Oleh karena itu, peneliti perlu memilih desain penelitian yang memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan dan pertanyaan penelitian. Dalam hal ini, desain penelitian dalam studi ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian terkait tingkat penerapan PAM pada UMKM di Bandung, serta faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan PAM di UMKM Bandung.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode pengumpulan data melalui survei memberikan deskripsi kuantitatif dari sebagian populasi. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan tentang hasil umum dari respons sampel terhadap populasi (15). Metode ini memungkinkan data dikumpulkan dari sampel di berbagai UMKM yang ada di berbagai sektor. Selain itu, tujuan dari survei kuesioner adalah untuk menghasilkan informasi yang dapat mendukung tujuan penelitian (18).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi yang akan diteliti adalah UMKM di Kabupaten dan Kota Bandung, yang jumlahnya diperkirakan mencapai 48.836 usaha (19). Ukuran sampel yang paling tepat untuk penelitian ini adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500, yang sesuai dengan pedoman penelitian. Ukuran sampel sebaiknya antara 1 hingga 10 (atau lebih) untuk setiap variabel yang diteliti, sebagaimana diusulkan oleh

Sekaran (20) dan Roscoe (21). Namun, ukuran sampel dalam penelitian ini akan ditentukan berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan (22).

Dalam penelitian ini, purposive sampling diterapkan dalam proses pemilihan sampel. Teknik ini dipilih karena peneliti ingin memperoleh sampel dari UMKM yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu yang relevan dengan tujuan penelitian terkait penerapan PAM. Peneliti akan memilih UMKM yang memiliki potensi untuk memberikan informasi yang relevan mengenai penggunaan PAM dalam pengelolaan usaha mereka. Kriteria pemilihan sampel ini meliputi jenis sektor usaha (misalnya perdagangan, jasa, atau manufaktur), ukuran usaha (mikro, kecil, atau menengah), serta tingkat pemahaman dan penerapan praktik akuntansi manajerial dalam operasional mereka.

### **Desain Kuisoner**

Penelitian ini menggunakan kuesioner terstruktur sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian diadaptasi dari literatur sebelumnya, khususnya Smith et al. (2008) dan Hansen dan Van der Stede (2004), yang banyak digunakan dalam studi akuntansi manajemen pada perusahaan besar. Namun, karena konteks penelitian ini berfokus pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), sejumlah modifikasi dilakukan agar indikator yang digunakan lebih sesuai dengan karakteristik UMKM serta mudah dipahami oleh responden. Modifikasi tersebut meliputi penambahan tiga indikator pada variabel teknologi (penggunaan komputer dalam pembelian, penjualan, serta produksi atau layanan/jadwal; penggunaan perangkat lunak akuntansi; dan penggunaan aplikasi pendukung lainnya) serta dua indikator pada variabel kompetisi (kompetisi berbasis harga rendah dan pemantauan posisi kompetitif). Penambahan indikator

ini didasarkan pada praktik umum yang banyak dijalankan oleh UMKM.

Selain modifikasi indikator, kuesioner ini disusun dalam tiga bagian utama. **Bagian pertama** mengukur tingkat penerapan Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) sebagai variabel dependen, yang mencakup lima area utama: sistem biaya, sistem anggaran, sistem pengukuran kinerja, sistem pendukung keputusan, dan akuntansi manajemen strategis. **Bagian kedua** berfokus pada variabel independen, yaitu faktor-faktor yang memengaruhi penerapan PAM, meliputi kompetisi pasar dan teknologi. **Bagian ketiga** berisi data profil demografis responden dan karakteristik perusahaan, seperti usia perusahaan, jenis usaha, omzet penjualan, jumlah karyawan, tingkat jabatan, tingkat kualifikasi, jabatan, serta pengalaman kerja. Pertanyaan dalam kuesioner berbentuk tertutup, sesuai dengan pendekatan umum dalam penelitian survei, sehingga memudahkan responden dalam memberikan jawaban yang konsisten serta memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data secara kuantitatif.

Tabel 3.1. Variabel, Jumlah Indikator, dan Sumber

Variabel	Dimensi/Aspek	Jumlah Indikator	Sumber
Penerapan Praktik Akuntansi Manajerial (PAM) (Dependen)	Sistem biaya, sistem anggaran, sistem pengukuran kinerja, sistem pendukung keputusan, akuntansi manajemen strategis	41 indikator	Diadaptasi dari Smith et al. (2005), Hansen & Van der Stede (2004), modifikasi peneliti
Faktor Kompetisi Pasar	Persaingan harga rendah, pemantauan	3 indikator	Mia & Clarke (1999); modifikasi untuk

Variabel	Dimensi/Aspek	Jumlah Indikator	Sumber
(Independen)	posisi kompetitor		UMKM, Modifikasi peneliti
Faktor Teknologi (Independen)	Penggunaan komputer, perangkat lunak akuntansi, sistem manufaktur fleksibel, desain berbantuan komputer, lainnya	5 indikator	Chenhall (2003); Azudin & Mansor (2017); tambahan indikator sesuai konteks UMKM
Data Demografis	Usia perusahaan, jenis usaha, omzet, jumlah karyawan, jabatan, kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja	8 indikator	Diadaptasi dari penelitian UMKM terdahulu (Ahmad, 2017; Al-Dhubaibi et al., 2016)

Validitas kuesioner dalam penelitian ini diuji menggunakan **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy**. Nilai KMO digunakan untuk menilai kelayakan data dalam analisis faktor, di mana nilai  $> 0,5$  menunjukkan bahwa instrumen layak untuk dianalisis lebih lanjut (Hair et al., 2010). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konstruk dengan nilai KMO yang memadai.

Sementara itu, reliabilitas kuesioner diuji dengan menggunakan **Cronbach's Alpha**, yang mengukur konsistensi internal dari indikator dalam setiap variabel. Menurut Nunnally dan Bernstein (1994), nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,7$  menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7, sehingga

instrumen dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

### **Pengukuran Skala**

Dalam penelitian ini, tingkat penerapan PAM dan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penerapan PAM diukur menggunakan skala Likert lima poin. Terkait dengan tingkat penerapan PAM, responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka menggunakan PAM menggunakan skala Likert lima poin, di mana "1" berarti tidak sama sekali, "2" berarti jarang, "3" berarti sesekali, "4" berarti sering, dan "5" berarti sangat sering. Selain itu, penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat kompetisi pasar, dengan skala 1 = sama sekali tidak, 2 = tidak intens, 3 = sedikit intens, 4 = intens, dan 5 = sangat intens. Terakhir, skala Likert lima poin digunakan oleh responden untuk mengukur teknologi perusahaan; skala ini berkisar dari 1 = "tidak digunakan" hingga 5 = "penggunaan sangat tinggi".

### **Analisis Data**

Analisis data merupakan kegiatan penting dalam penelitian. Berdasarkan tujuan penelitian, data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik untuk ilmu sosial (SPSS) versi 29. Pemilihan alat statistik bergantung pada variabel penelitian. Dalam studi statistik ini, analisis utama dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### **Analisis Deskriptif**

Pada tahap pertama, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil perusahaan dan responden, serta tingkat penerapan PAM di UMKM. Statistik deskriptif disajikan

berdasarkan variabel kontinu dan dikotomi, dengan skor rata-rata untuk masing-masing item variabel yang ada dalam kuesioner. Hasil dari statistik deskriptif digunakan untuk mendukung jawaban atas pertanyaan penelitian pertama. Data mengenai PAM juga dikategorikan berdasarkan jenis industri yang berbeda. Cross-tabulation digunakan untuk mengelompokkan data kategorikal, yang membagi data ke dalam kategori yang saling eksklusif (16). Dalam penelitian ini, cross-tabulation digunakan untuk menunjukkan jenis usaha dan tingkat penerapan PAM pada sektor perdagangan, jasa, dan manufaktur.

### **Analisis Korelasi**

Analisis korelasi digunakan untuk menguji hubungan antar variabel penelitian, apakah korelasinya positif atau negatif. Analisis ini juga digunakan untuk memeriksa apakah ada masalah multikolinearitas.

### **Analisis Regresi**

Regresi adalah alat kuantitatif untuk menganalisis data yang digunakan untuk menguji dan memverifikasi model teori yang dihipotesiskan mengenai determinan antar variabel (16). Tahap kedua dari analisis data ini menggunakan analisis regresi, yang berfungsi untuk memprediksi variabel hasil dari satu atau lebih variabel prediktor. Penjelasan dan justifikasi hubungan antara dua atau lebih variabel dilakukan, dimana perubahan pada satu variabel dapat disebabkan oleh variabel lain (24). Analisis regresi digunakan untuk menentukan hubungan antara variabel dependen dan independen.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Pendahuluan**

Bagian ini menjelaskan analisis pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti. Analisis data awal ini mencakup tingkat respons, penyaringan data, dan prosesnya.

### Data Screening

Sebelum memulai analisis data, penyaringan data (*data screening*) menjadi langkah krusial, terutama saat peneliti berencana menggunakan teknik statistik. Tujuan utama penyaringan data adalah memastikan bahwa data yang digunakan telah dimasukkan dengan benar untuk menjamin akurasi hasil.

Selain itu, penyaringan data juga mencakup penanganan data atau nilai yang hilang (*missing data or values*). Nilai yang hilang ini dapat teridentifikasi oleh SPSS akibat kesalahan selama entri data atau respons yang tidak terekam. Memeriksa dan membersihkan data yang hilang menjadi salah satu isu yang perlu ditangani dalam penelitian ini sebelum berlanjut ke analisis data. Penilaian terhadap data yang hilang sangat penting karena dapat mendistorsi hasil statistik (De Vaus, 2002). Pilihan pendekatan statistik juga bergantung pada pola data yang hilang (Hair et al., 1998). Oleh karena itu, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada item yang memiliki data hilang setelah menggunakan statistik frekuensi.

### Tingkat Respons Kuesioner (Response Rate)

Kuesioner didistribusikan melalui formulir daring dan wawancara langsung oleh pengumpul data, sehingga terkumpul sebanyak 209 kuesioner. Target responden mencakup pemilik (*owner*), akuntan,

manajer keuangan, manajer operasional, pengontrol keuangan, *chief financial officer* (CFO), dan *chief executive officer* (CEO). Seluruh kuesioner terisi lengkap karena penggunaan fitur "wajib diisi" pada formulir daring. Oleh karena itu, 209 kuesioner tersebut seluruhnya dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Dengan demikian, total kuesioner yang lengkap dan dapat digunakan adalah 209. Tingkat respons dalam penelitian ini dianggap memadai, mengingat Sekaran (2000) menyatakan bahwa tingkat respons 30% sudah dapat diterima dan cukup untuk membuat inferensi statistik mengenai populasi.

Table 4.1 Response Rate

Questionnaire	Number	Percentage (%)
Distributed	209	100
Returned	209	100
Uncompleted Questionnaire	(0)	0
Low level staff (non-target)	(0)	0
Usable	209	100

### Uji Bias Non-Respons (Non-Response Bias Test)

Bias adalah kecenderungan data yang terkumpul untuk menyimpang dari apa yang dapat diprediksi secara logis. Bias non-respons (*non-response bias*) berkaitan dengan tingkat respons yang rendah dan perbedaan substansial dalam estimasi antara non-responden dan responden (Bose, 2001).

Dalam penelitian ini, uji bias non-respons dilakukan untuk memeriksa apakah non-responden dan responden memiliki karakteristik yang serupa. Sebanyak 209 respons yang dapat digunakan diterima dari UMKM. Setelah entri data selesai, uji-t sampel independen (*independent t-test samples*) dilakukan untuk menyelidiki apakah rata-rata kelompok signifikan secara statistik.

Tabel 4.2 menunjukkan skor rata-rata variabel seperti kompetisi pasar, teknologi, dan tingkat penggunaan MAP. Berdasarkan uji-t sampel independen, signifikansi varians yang sama untuk semua variabel lebih tinggi dari 0,05 pada tingkat signifikansi antara kedua kelompok (Pallant, 2007). Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada bias non-respons yang material dalam penelitian ini.

Table 4.2 Uji-t Sampel Independen untuk Bias Non-respons

Variables	Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means of Significant at 5 %				
	F	Sig.	T	DF	Sig. (2tailed)	Mean Diff	Std. Error Diff
Persaingan Pasar	3.031	.083	.390	259	.697	-.05939	.15245
Teknologi	4.986	.026	-.615	259	.539	-.06020	.09794
<i>level penggunaan PAM</i>							
Sistem Perhitungan Biaya	.540	.463	.987	259	.325	-.13872	.14056
Sistem Penganggaran	3.871	.050	1.293	259	.197	-.10252	.07928
Sistem Pengukuran Kinerja	5.699	.018	.323	259	.747	.02432	.07525
Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan	6.928	.009	.911	259	.363	.07625	.08371
Strategi Manajemen Akuntansi	7.906	.005	-.032	259	.974	-.00365	.11385

## Demografi Data

### Profil UMKM

Studi ini dilakukan di Kota dan Kabupaten Bandung, dengan 209 kuesioner yang terkumpul dari UMKM. Seluruh respons dinyatakan layak dan dianalisis, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Berdasarkan lama operasi perusahaan, tabel menunjukkan bahwa 60,2% perusahaan telah beroperasi antara 4-10 tahun, diikuti oleh 20,5% perusahaan yang beroperasi antara 1-3 tahun, dan 19,3% yang beroperasi lebih dari 10 tahun. Temuan ini menyoroti bahwa sebagian besar perusahaan yang menjadi responden memiliki pengalaman yang cukup di bidangnya.

Secara umum, jenis usaha perusahaan responden didominasi oleh manufaktur (72,7%), diikuti oleh jasa

(18,1%), dan perdagangan (9,2%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan yang merespons adalah manufaktur, sebagaimana juga dengan temuan Ahmad (2014).

Mengenai jumlah karyawan, sekitar 95,2% perusahaan responden memiliki kurang dari 10, sementara 3,8% memiliki antara 11 hingga 50 karyawan. Selain itu, responden perusahaan sebesar 75,6% memiliki omzet penjualan tahunan kurang dari 200 juta, 23,4% memiliki omzet antara 300 hingga 499 juta, dan 1% memiliki omzet lebih dari 500 juta. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat respons tertinggi berasal dari perusahaan kecil. Sedangkan lokasi UMKM yang diteliti berada di Kota Bandung sebesar 53,6% dan 42,4% berada di Kabupaten Bandung.

Table 4.3 Profil UMKM

Items	Number	Categories	Frequency	Percentage
Tahun beroperasi	209	1-3 tahun	43	20,5
		4-10 tahun	126	60,2
		lebih dari 10 tahun	40	19,3
Jenis Bisnis		Manufaktur	152	72,7
		Jasa	38	18,1
		Perdagangan	19	9,2
Omzet Penjualan Tahunan	209	Kurang dari 299 juta	158	75,6
		300 juta – 499 juta	49	23,4
		Lebih dari 500 juta	2	1
Jumlah Karyawan	209	Kurang dari 10	199	95,2
		11 to 50 Karyawan	8	3,8
		Lebih dari 100 Karyawan	2	1
Lokasi Usaha	209	Kota Bandung	110	53,6
		Kabupaten Bandung	99	42,4

### Profil Responden

Bagian terakhir dari demografi ini membahas profil responden. Profil ini mencakup tingkat jabatan, kualifikasi pendidikan, jabatan spesifik, dan pengalaman kerja.

Tingkat jabatan responden dibagi menjadi tiga kategori: pemilik, manajer senior, dan manajer. Tingkat respons tertinggi dalam studi ini berasal dari pemilik, yaitu 82,3% dari total responden. Diikuti oleh manajer senior (16,3%) dan manajer (1,4%), seperti

yang ditunjukkan pada Tabel 4.4. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pemilik UMKM.

Selain itu, hasil studi ini menggarisbawahi bahwa 59,8% responden adalah pemegang gelar sarjana, 38,7% adalah lulusan SMA/SMK, 1,5% adalah pemegang ijazah S2.

Menurut jabatan spesifik dalam studi ini, 83,2% responden adalah direktur, 15,3% adalah manajer keuangan, 1,5% adalah staf akuntansi.

Selanjutnya, mengenai pengalaman kerja responden, temuan menunjukkan bahwa 20,4% responden memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 3 tahun, 60% memiliki pengalaman kerja antara 4 hingga 10 tahun, dan 19,6% memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Dapat disimpulkan bahwa responden dalam studi ini memenuhi syarat untuk memberikan masukan yang sesuai. Hal ini didasarkan pada mayoritas responden yang memiliki kualifikasi akademis dan pengalaman kerja lebih dari 3 tahun. Selain itu, sebagian besar responden adalah pemilik usaha.

Table 4.4 Profil Responden

Items	Number	Categories	Frequency	Percentage
Jabatan	209	Pemilik Usaha	172	82,3
		Senior manager	34	16,3
		Manager	3	1,4
Pendidikan	209	SMA/SMK	81	38,7
		S1	125	59,8
		S2	3	1,5
Tingkat Jabatan	209	Direktur	174	83,2
		Financial manager	32	15,3
		Staf Akuntansi	3	1,5
Lama bekerja		1-3 tahun	42	20,4
		4-10 tahun	126	60
		Lebih dari 10 tahun	41	19,6

### Tingkat Penggunaan Praktik Akuntansi Manajemen

Bagian ini berfokus pada tujuan pertama dari penelitian ini, yaitu

menjelaskan tingkat penggunaan Praktik Akuntansi Manajemen (PAM). Lima jenis PAM yang diteliti adalah sistem penetapan biaya (*costing systems*), sistem penganggaran (*budgeting systems*), sistem pengukuran kinerja (*performance measurement systems*), sistem pendukung keputusan (*decision support systems*), dan akuntansi manajemen strategis (*strategic management accounting*).

Responden diminta untuk memilih tingkat penggunaan PAM di usaha mereka. Ringkasan respons mengenai tingkat penggunaan PAM disajikan dalam Tabel 4.5. Semua item yang berkaitan dengan PAM dilaporkan dalam bentuk rata-rata.

### Sistem Penetapan Biaya

Temuan menunjukkan bahwa penentuan biaya pesanan (*job costing*) dan penentuan biaya proses (*process costing*) jarang digunakan oleh responden UMKM (masing-masing 2,32 dan 2,97). Demikian pula, terdapat jarang penggunaan penentuan biaya kontrak (*contracting costing*) (2,88), yang sesuai dengan profil standar UMKM responden. Menurut teknik penentuan biaya, sistem penetapan biaya tradisional (*traditional costing system*) memiliki nilai 3,34, dan penentuan biaya berbasis aktivitas (*activity-based costing/ABC*) memiliki nilai 1,89, menunjukkan bahwa tidak ada penggunaan ABC pada UMKM. Hasil ini menunjukkan bahwa sistem penetapan biaya tradisional banyak digunakan oleh responden UMKM, berbeda dengan ABC. Hasilnya menyiratkan bahwa total responden UMKM di Bandung tidak menggunakan ABC. Secara umum, penelitian ini menemukan bahwa sistem penetapan biaya jarang digunakan pada UMKM di Bandung. Hasil ini bertentangan dengan temuan Eferakeya (2016).

Selain itu, hasil menunjukkan bahwa anggaran tahunan (*annual budget*)

(4,46) dan anggaran pembelian (*purchase budget*) (4,00) sering digunakan oleh responden UMKM di Bandung. Sebaliknya, temuan menunjukkan bahwa anggaran produksi (*production budget*) (2,01), penganggaran berbasis nol (*zero-based budgeting*) (2,37), penganggaran berbasis aktivitas (*activity-based budgeting*) (2,83), dan penganggaran bergulir (*rolling budgeting*) (1,98) jarang digunakan di kalangan UMKM.

Terdapat penggunaan sesekali untuk anggaran penjualan (*sales budget*) (3,79), anggaran arus kas (*cash flow budget*) (3,23), anggaran keuangan (*financial budget*) (3,50), anggaran inkremental (*incremental budget*) (3,87), dan anggaran bulanan (*monthly budget*) (3,83). Secara keseluruhan, penggunaan sistem penganggaran dalam penelitian ini adalah sesekali pada UMKM. Hasil ini konsisten dengan penelitian Eferakeya (2016) yang menunjukkan bahwa adopsi teknik penganggaran di kalangan UMKM kadang-kadang terjadi.

Dalam pengukuran kinerja, sering ditemukan penggunaan ukuran kinerja berdasarkan laba operasi (*operating income*) (4,24), arus kas (*cash flow*) (4,18), dan pengiriman tepat waktu (*on-time delivery*) (4,08). Hasil ini mendukung temuan Jaradat et al. (2018) dan Ahmad (2014).

Selain itu, temuan menyoroti bahwa ada penggunaan sesekali untuk pengembalian investasi (*return on investment*) (3,74), analisis varian (*variance analysis*) (3,21), pertumbuhan penjualan (*sales growth*) (3,03), survei kepuasan pelanggan (*surveys on customer satisfaction*) (3,50), jumlah keluhan (*the number of complaints*) (3,80), tingkat keluar masuk karyawan (*employee turnover*) (3,15), dan tingkat absensi (*absentee rate*) (3,71) yang terkait dengan sistem pengukuran kinerja pada UMKM yang beroperasi di Bandung. Sebaliknya, item yang terkait dengan ukuran non-keuangan dalam sistem pengukuran kinerja adalah jumlah garansi (*number of warranties*) (2,89) dan tingkat cacat (*defect*

*rate*) (2,93) pada UMKM. Hasil ini konsisten dengan hasil Ahmad (2014) yang menemukan bahwa jumlah klaim garansi jarang digunakan. Secara keseluruhan, hasil melaporkan bahwa sistem pengukuran kinerja sesekali digunakan di kalangan UMKM di Bandung. Temuan penelitian ini menyimpulkan dari responden bahwa UMKM sesekali menggunakan sistem pengukuran kinerja.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semua item dalam sistem pendukung keputusan jarang diadopsi di kalangan UMKM, selain dari analisis titik impas (*break-even analysis*) dan analisis profitabilitas pelanggan (*customer profitability analysis*). UMKM yang berfungsi di Bandung telah menunjukkan perhatian umum mengenai penggunaan sesekali mereka terhadap analisis titik impas dan analisis profitabilitas pelanggan, seperti yang terlihat pada Tabel 6.5, yang melaporkan rata-rata jumlah analisis titik impas (3,45) dan analisis profitabilitas pelanggan (3,01).

Sebaliknya, terdapat jarang penggunaan profitabilitas produk (*product profitability*) (2,99), model kontrol stok (*stock control models*) (2,86), periode pengembalian (*payback*) (2,42), tingkat pengembalian akuntansi (*accounting rate return*) (2,72), dan nilai bersih sekarang (*net present value*) (2,03) pada UMKM. Secara total, rata-rata untuk sistem pendukung keputusan adalah 2,80. Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa UMKM di Bandung jarang menggunakan sistem pendukung keputusan.

Terakhir, akuntansi manajemen strategis adalah area kelima dari PAM, dan terdiri dari empat item dalam penggunaan PAM. Hasil menyajikan statistik deskriptif PAM yang terkait dengan akuntansi manajemen strategis. Ini mengungkapkan bahwa jarang digunakan target costing dalam desain produk atau layanan baru (2,96), *strategic costing* dalam menentukan strategi UMKM

(2,54), *value chain costing* (2,84), dan *life-cycle cost* (2,69). Selanjutnya, rata-rata penggunaan akuntansi manajemen strategis adalah 2,76, yang membuktikan bahwa jarang digunakan akuntansi manajemen strategis di antara sampel UMKM di Bandung.

Sebagai kesimpulan, berdasarkan temuan di Tabel 4.5 dan diskusi di atas, sistem penganggaran dan sistem pengukuran kinerja lebih banyak digunakan dibandingkan sistem penetapan biaya, sistem pendukung keputusan, dan akuntansi manajemen strategis. Selain itu, rata-rata PAM (3,00) menunjukkan tingkat penggunaan PAM yang sesekali. Hasil ini menyoroti bahwa UMKM di Bandung sesekali menggunakan praktik akuntansi manajemen.

Table 4.5 Statistik Deskriptif Tingkat Penggunaan PAM

Items	Number	Mean	SD
<b>Sistem Perhitungan Biaya</b>		<b>2,75</b>	<b>1,106</b>
Biaya Pesanan	209	2,32	1,442
Biaya Proses	209	2,97	1,660
Biaya Kelompok	209	3,09	1,451
Biaya Kontak	209	2,88	1,582
Akuntansi Biaya Sederhana	209	3,34	1,789
Akuntansi Biaya Berbasis Aktivitas	209	1,89	1,406
<b>Sistem Penganggaran</b>		<b>3,20</b>	<b>,625</b>
Anggaran Pembelian	209	4,00	1,296
Anggaran Penjualan	209	3,79	1,186
Anggaran Produksi	209	2,01	1,442
Anggaran Arus Kas	209	3,23	1,245
Anggaran Keuangan	209	3,50	1,182
<i>Incremental budgeting</i>	209	3,87	1,237
<i>Zero-based budgeting</i>	209	2,37	1,293
<i>Flexible budget</i>	209	2,48	1,192
<i>Activity based budgeting</i>	209	2,83	1,273
<i>Monthly budget</i>	209	3,83	1,211
<i>Annual budget</i>	209	4,46	1,017
Penganggaran Bergulir ( <i>Rolling budgeting</i> )	209	1,98	1,259
<b>Sistem Pengukuran Kinerja</b>		<b>3,48</b>	<b>,591</b>
Pendapatan Operasi	209	4,24	1,112
<i>Return on investment</i>	209	3,74	1,007
Analisis Varian	209	3,21	1,101
Pertumbuhan Penjualan	209	3,03	1,249
Arus Kas	209	4,18	1,047
Survey terhadap Kepuasan Konsumen	209	3,50	1,080
Jumlah Keluhan Konsumen	209	3,08	,985
Perputaran Pekerja	209	3,15	1,026
Tingkat Ketidakhadiran Pekerja	209	3,71	1,303
Jumlah Garansi	209	2,89	1,134
Tingkat Barang Cacat	209	2,93	1,171
Pengiriman Tepat Waktu	209	4,08	1,117
<b>Sistem Pendukung Pengambilan Keputusan</b>		<b>2,80</b>	<b>,659</b>
Analisis Titik Impas	209	3,54	1,299
Analisis Profitabilitas Produk	209	2,99	1,015
Analisis Profitabilitas Pelanggan	209	3,01	1,045
Model Pengendalian Stok	209	2,86	1,102
Pembayaran Kembali	209	2,42	1,116
Tingkat Pengembalian Akuntansi	209	2,72	1,296
<i>Net present value</i>	209	2,03	1,197
<b>Strategi Manajemen Akuntansi</b>		<b>2,76</b>	<b>,894</b>

## Analisis Faktor Eksploratori

Exploratory factor analysis (EFA) atau Analisis faktor eksploratori adalah metode statistik multivariat yang digunakan untuk mendefinisikan validitas konstruk pada butir-butir kuesioner. Ini berarti seberapa baik konstruk tersebut menjelaskan variabel-variabel di bawah konstruk (Hair et al., 2010). Dalam penelitian ini, EFA dilakukan pada keseluruhan 49 butir untuk melihat apakah persyaratan minimum (faktor *loading* sebesar 0,40) terpenuhi atau tidak.

Untuk menjalankan analisis faktor, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) *Measure of Sampling Adequacy* dan Bartlett's Test of Sphericity (BTS) diterapkan. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai KMO adalah 0,828, yang berarti data tersebut sesuai untuk EFA. Jika KMO lebih tinggi dari 0,60, maka kesesuaian data diharapkan, seperti yang disarankan oleh Tabachnick dan Fidell (2007). Pallant (2007) menyoroti bahwa tingkat signifikansi Bartlett's Test of Sphericity adalah signifikan jika berada pada level 5% atau lebih rendah dari 5%, yang mengindikasikan kesesuaian. Tabel 4.6 menunjukkan bahwa BTS berada pada tingkat signifikansi 0,000, yang berarti data tersebut sesuai untuk EFA.

Table 4.6 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square 6899,587
	Df 1176
	Sig. .000

Setelah kemungkinan analisis faktor ditentukan, EFA dilakukan dengan menerapkan metode ekstraksi komponen bersama dengan metode Rotasi Varimax. Hair et al. (2010) menyoroti bahwa *factor loading* sebesar 0,40 atau lebih tinggi dari 0,40 dianggap signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini mempertimbangkan *factor loading* 0,40 dan di atasnya. Butir-butir yang berada di bawah 0,40 akan dihapus.

Setelah menjalankan EFA, tiga butir yaitu Akuntansi Biaya Berbasis Aktivitas (CS6), Analisis Varian (PMS3), dan Software Akuntansi (TECH4) dihapus karena gagal memenuhi persyaratan

minimum (0,40). Namun, butir-butir lainnya berada di atas 0,40, yang berarti mereka berhasil memenuhi persyaratan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.7.

Table 5.7 Exploratory Factor Analysis

	CS	BS	PMS	DSS	SMA	MC	TECH
CS2	.55						
CS3	.68						
CS4	.75						
CS5	.77						
BS1		.78					
BS2		.68					
BS3		.70					
BS4		.54					
BS5		.52					
BS6		.79					
BS7		.60					
BS8		.48					
BS9		.57					
BS10		.54					
BS11		.60					
BS12		.50					
PMS1			.66				
PMS2			.51				
PMS4			.60				
PMS5			.54				
PMS6			.54				
PMS7			.53				
PMS8			.45				
PMS9			.43				
PMS10			.57				
PMS11			.59				
PMS12			.59				
DSS1				.45			
DSS2				.55			
DSS3				.63			
DSS4				.47			
DSS5				.55			
DSS6				.52			
DSS7				.52			
SMA1					.61		
SMA2					.53		
SMA3					.73		
SMA4					.69		
MC1						.70	
MC2						.71	
MC3						.79	
TECH1							.62
TECH2							.60
TECH3							.48
TECH5							.56

## Uji Reliabilitas

Pengukuran yang digunakan dalam analisis data kuantitatif harus diuji reliabilitasnya untuk memastikan kepercayaan pada hasil. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan hasil yang tidak dapat diandalkan (De Vaus, 2002). Oleh karena itu, uji reliabilitas telah dilakukan pada variabel berdasarkan 261 responden.

Metode terbaik untuk berbagai pengukuran adalah ukuran konsistensi internal, dan Cronbach's alpha adalah ukuran yang paling banyak digunakan (Hair et al., 2010; & De Vaus, 2002). Cronbach's alpha mencerminkan seberapa baik butir-butir dalam suatu set berkorelasi positif satu sama lain, dengan nilai koefisien korelasi berkisar antara 0 hingga 1 (Sekaran, 2000). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan Cronbach's

alpha untuk menilai reliabilitas pengukuran.

Konsistensi internal lebih tinggi ketika nilai Cronbach's alpha mendekati satu. Selanjutnya, Hair et al. (2010) menyarankan bahwa idealnya, nilai minimum Cronbach's alpha yang dapat diterima untuk suatu konstruk adalah 0,70. Jika setiap variabel memperoleh nilai 0,70, itu berarti responden memahami butir-butir dalam setiap variabel.

Seperti disajikan dalam Tabel 4.8, sistem *costing* (0,867), sistem *budgeting* (0,733), sistem pengukuran kinerja (0,743), sistem pendukung keputusan (0,745), akuntansi manajemen strategis (0,780), dan terakhir persaingan pasar (0,829) berada di atas koefisien Cronbach's alpha ideal 0,7, seperti yang disebutkan oleh Hair et al. (2010), dengan pengecualian teknologi (0,460). Untuk memenuhi reliabilitas koefisien Cronbach's alpha sebesar 0,7, dua butir yang berada di bawah variabel teknologi dihapus.

Table 4.8 Reliability Test

Variable	Number of items	Cronbach alpha
Costing system	5	.867
Budgeting	12	.733
Performance measure system	11	.743
Decision support system	7	.745
Strategic management accounting	4	.780
Market competition	3	.829
Technology	2	.785

## One Way ANOVA

One-way ANOVA dilakukan untuk mengetahui perbedaan penggunaan PAM di antara berbagai jenis bisnis. Tabel menunjukkan adanya penggunaan PAM yang signifikan di antara perusahaan dari berbagai jenis bisnis ( $F=5.294$ ,  $p<0.05$ ).

Tabel 4.9 melaporkan bahwa skor rata-rata tertinggi untuk PAM diperoleh oleh sektor manufaktur (3,14), diikuti oleh jasa (3,07), dan perdagangan (2,87). Hasil ini menunjukkan bahwa praktik akuntansi manajemen di perusahaan manufaktur lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan jasa dan perdagangan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Anh et al. (2011), yang menemukan bahwa tingkat penggunaan PAM di perusahaan perdagangan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan manufaktur dan jasa.

Table 4. 9 Jenis Usaha dan PAM

Variables	Mean	SD	ANOVA	
			F-value	p-value
Manufaktur	3.14	.514	5.294	.006
Jasa	3.07	.641		
Perdagangan	2.87	.442		
Total	3.00	.553		

Tabel 4.10 menyajikan analisis *post hoc* dari ANOVA satu arah. Analisis ini dilakukan untuk membandingkan pasangan jenis bisnis dan menunjukkan perbedaan di antara setiap jenis bisnis.

Tabel tersebut mengindikasikan bahwa ada perbedaan antara perusahaan manufaktur dan jasa (0,071), namun perbedaan ini tidak signifikan secara statistik pada tingkat 5%. Selain itu, terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik antara perusahaan manufaktur dan perdagangan (0,268), serta antara perusahaan jasa dan perdagangan (0,198).

Table 4.10 Multiple Comparisons

Types of businesses (I)	Types of businesses (J)	Mean difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Manufaktur	Jasa	.071	.102	.771
	Perdagangan	.268*	.102	.024
Jasa	Manufaktur	-.071	.102	.771
	Perdagangan	.198*	.073	.019
Perdagangan	Manufaktur	-.268*	.102	.024
	Jasa	-.198*	.073	.019

## Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian; ini menentukan apakah korelasi bersifat positif atau negatif. Besaran koefisien korelasi mengontrol kekuatan hubungan. Cohen (1988) menyarankan tiga besaran korelasi: (1) kecil:  $r=0,10$  hingga  $0,29$ , (2) sedang:  $r=0,30$  hingga  $0,49$ , dan (3) besar:  $r=0,50$  hingga  $1,0$ .

Tujuan analisis korelasi adalah untuk menentukan apakah ada masalah multikolinearitas antar variabel dan asosiasi antar variabel. Menurut Tabachnick dan Fidell (2007), variabel independen tidak boleh berkorelasi tinggi karena akan ada masalah multikolinearitas jika nilai korelasi di atas  $0,90$ . Namun, korelasi antar variabel independen dalam penelitian ini berada di bawah  $0,90$ , yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas dalam penelitian ini, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.11. Oleh karena itu, analisis regresi tidak akan terpengaruh oleh masalah multikolinearitas.

Dalam hal korelasi antara variabel independen dan variabel dependen, hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan praktik akuntansi manajemen berkorelasi positif dengan persaingan pasar ( $0,477$ ) dan teknologi ( $0,317$ ). Asosiasi ini signifikan secara statistik pada tingkat 1%. Temuan juga menunjukkan bahwa penggunaan praktik akuntansi manajemen ditemukan tidak signifikan terkait dengan ukuran perusahaan.

Demikian pula, ada korelasi antara variabel dependen dan variabel kontrol; hasilnya menunjukkan bahwa tingkat penggunaan praktik akuntansi manajemen secara tidak signifikan terkait dengan usia perusahaan dan jenis bisnis.

Table 4.11 Pearson's Correlation

	AF	SF	MC	TEC	TB	PAM
AF	1					
SF	.248**	1				
MC	.057	-.023	1			
TEC	.035	.266**	.299**	1		
TB	-.132*	-.221**	-.132*	-.287**	1	
LOUOPAM	.072	.073	.477**	.317**	-.106	1.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Note:** - **MC**= Persaingan Pasar. **TEC**= Teknologi. **LOUOPAM**= Level Penggunaan PAM. **AF**= Umur usaha. **TB**= Jenis usaha. **SF**= ukuran usaha.

## Regresi Berganda

Hasil analisis regresi yang disajikan pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa persaingan pasar dan teknologi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap tingkat penggunaan Praktik Akuntansi Manajemen (PAM). Hal ini mendukung teori kontinjensi yang menekankan pentingnya kesesuaian praktik manajerial dengan kondisi lingkungan eksternal yang dinamis (Donaldson, 2001). Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin besar kebutuhan UMKM untuk mengadopsi PAM guna memperoleh informasi yang relevan bagi pengambilan keputusan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Hawari dan Nassar (2017) serta Ahmad dan Zabri (2015), yang menemukan bahwa persaingan mendorong adopsi PAM. Dengan demikian, UMKM di Bandung memperlihatkan pola yang sejalan dengan studi sebelumnya, meskipun konteksnya lebih spesifik pada usaha kecil dan menengah di negara berkembang.

Table 4.12 Multiple Regression

	Variable	Coefficients	T-value	p-value	VIF
Independent variables	MC	.393	6.980	.000**	1.143
	TEC	.301	4.792	.000**	1.421
	SF	.016	.275	.784	1.170
	AF	.036	.652	.515	1.089
Control variables	TB	.086	1.434	.153	1.303
R Square		.293			
Adjusted R Square		.280			
F-VALUE		21.174			
P-VALUE		.000			
N		261			
** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).					
* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).					

**Note:** - **MC**= Persaingan Pasar. **TEC**= Teknologi. **LOUOPAM**= Level Penggunaan PAM. **AF**= Umur usaha. **TB**= Jenis usaha. **SF**= ukuran usaha.

Selanjutnya, hasil analisis pada Tabel 4.12 juga memperlihatkan bahwa teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan PAM. Hal ini mendukung teori resource-based view (Barney, 1991), yang menekankan bahwa pemanfaatan teknologi sebagai sumber daya unik dapat meningkatkan kapabilitas organisasi. Konsisten dengan Azudin dan Mansor (2017), temuan ini menunjukkan bahwa teknologi mendorong UMKM untuk lebih mengadopsi PAM guna memperoleh informasi akuntansi yang lebih akurat dan

tepat waktu. Namun, dalam konteks UMKM di Bandung, keterbatasan sumber daya keuangan dan keterampilan menjadi faktor yang membedakan tingkat pemanfaatan teknologi dibandingkan dengan perusahaan besar.

Sebaliknya, ukuran perusahaan tidak berhubungan signifikan dengan tingkat penggunaan PAM (Tabel 4.12). Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Chenhall (2003), yang menemukan bahwa skala organisasi memengaruhi kompleksitas sistem informasi akuntansi manajerial. Akan tetapi, hasil penelitian ini mendukung Al-Dhubaibi et al. (2016), yang juga menemukan tidak adanya hubungan signifikan antara ukuran usaha dan penggunaan PAM. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh homogenitas karakteristik UMKM di Bandung yang relatif serupa dalam hal keterbatasan sumber daya, sehingga ukuran tidak menjadi pembeda dalam tingkat adopsi PAM.

Selain itu, hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa variabel kontrol, yaitu usia perusahaan dan jenis bisnis, juga tidak berhubungan signifikan dengan tingkat penggunaan PAM. Hal ini bertentangan dengan penelitian Chand dan Dahiya (2010) serta Dhubaibi et al. (2015), yang menemukan bahwa usia perusahaan maupun jenis industri berpengaruh terhadap penerapan PAM. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh konteks UMKM di Bandung yang relatif homogen dan didominasi oleh usaha kecil menengah dengan struktur sederhana, sehingga usia dan jenis usaha tidak menjadi faktor yang menentukan.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini terhadap literatur terdahulu, Tabel 4.13 berikut merangkum perbandingan temuan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 4.13. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

Variabel	Temuan Penelitian Terdahulu	Temuan Penelitian Ini (UMKM Bandung)	Refleksi Kritis
Persaingan pasar	Persaingan meningkatkan penggunaan PAM (Hawari & Nassar, 2017; Ahmad & Zabri, 2015).	Persaingan pasar berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan PAM.	Konsisten, menguatkan teori kontinjensi: UMKM menyesuaikan praktik manajerial sesuai tekanan eksternal.
Teknologi	Teknologi mendukung adopsi PAM (Azudin & Mansor, 2017).	Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap penggunaan PAM.	Konsisten dengan teori RBV, tetapi pada UMKM penguatan lebih dipengaruhi keterbatasan sumber daya.
Ukuran perusahaan	Perusahaan besar lebih banyak mengadopsi PAM (Chenhall, 2003).	Tidak signifikan; ukuran tidak memengaruhi penggunaan PAM.	Berbeda. Pada UMKM, keterbatasan sumber daya homogen, sehingga ukuran tidak relevan sebagai pembeda.
Usia perusahaan	Usia berpengaruh terhadap tingkat adopsi PAM (Chand & Dahiya, 2010).	Tidak signifikan; usia perusahaan tidak memengaruhi penggunaan PAM.	Berbeda. Homogenitas struktur UMKM Bandung membuat usia tidak menjadi faktor penentu.
Jenis bisnis/industri	Jenis industri berpengaruh signifikan (Dhubaibi et al., 2015).	Tidak signifikan; jenis bisnis tidak berpengaruh terhadap penggunaan PAM.	Tidak konsisten. Karakteristik UMKM di Bandung yang cenderung sederhana menjelaskan perbedaan hasil.

Secara keseluruhan, pembahasan ini memperlihatkan bahwa penelitian ini mendukung sebagian besar literatur terdahulu, khususnya terkait peran persaingan pasar dan teknologi, namun juga memperlihatkan perbedaan signifikan dalam konteks variabel ukuran, usia, dan jenis bisnis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menekankan bahwa dalam konteks UMKM di Bandung, determinan utama adopsi PAM lebih banyak dipengaruhi faktor eksternal dibandingkan faktor internal organisasi.

Table 4.14 Summary of Hypotheses

Hypotheses	IV	Results
H1	Persaingan Pasar	Supported
H2	Teknologi	Supported
H3	Ukuran Usaha	Not supported

## KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa di antara berbagai Praktik Akuntansi Manajemen (PAM), sistem penganggaran dan sistem kinerja merupakan yang paling banyak digunakan oleh UMKM di Bandung. Analisis regresi juga menunjukkan bahwa persaingan pasar dan pemanfaatan teknologi berpengaruh signifikan terhadap penggunaan PAM, sementara ukuran perusahaan tidak memiliki hubungan yang berarti. Hal ini mengindikasikan bahwa adopsi PAM pada UMKM lebih ditentukan oleh dinamika eksternal dan adaptasi teknologi daripada skala usaha.

Implikasi dari temuan ini menegaskan pentingnya dukungan dalam bentuk pelatihan, pendampingan, dan penyediaan akses teknologi untuk meningkatkan kualitas praktik manajerial UMKM. Universitas, pemerintah daerah, dan lembaga pelatihan memiliki peran strategis dalam memperkuat kemampuan UMKM menghadapi persaingan pasar sekaligus meningkatkan keberlanjutan usaha.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mencakup wilayah Bandung dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan geografis, menggunakan metode campuran (mixed-methods), serta mengeksplorasi variabel lain seperti budaya organisasi dan kualitas sumber daya manusia yang juga berpotensi memengaruhi tingkat adopsi PAM pada UMKM.

## REFERENCES

- Adan, M. A., & Kising'u, T. M. (2018). Effect of financial management practices on the performance of small and medium enterprises in Garissa County, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 251–269. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i9/4581>
- Ahmad, K. (2014). The adoption of management accounting practices in Malaysian small and medium-sized enterprises. *Asian Social Science*, 10(2), 236–249. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n2p236>
- Ahmad, K. (2017). Management accounting practices among Malaysian SMEs: The role of organizational and market factors. *Asian Review of Accounting*, 25(2), 231–256. <https://doi.org/10.1108/ARA-11-2015-0108>

- Ahmad, K. (2017). The Implementation of management accounting practices and its Relationship with Performance in Small and Medium Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 342–353.  
<https://doi.org/10.5171/2018.750324>
- Ahmad, K., & Mohamad Zabri, S. (2015). Factors explaining the use of management accounting practices in Malaysian medium-sized firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 762–781.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2012-0057>.
- Al-Dhubaibi, M. S., Al-Abbas, M., & Al-Thuneibat, A. (2016). The effect of firm characteristics on management accounting practices: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 6(2), 101–117.  
<https://doi.org/10.5296/ijifr.v6i2.10142>
- Anh, D. N. P., Nguyen, D., & Mia, L. (2011). Western management accounting practices in Vietnamese enterprises: Adoption and perceived benefits. *Pacific Accounting Review*, 23(2), 142–162.  
[https://doi.org/10.1108/0114058111163971](https://doi.org/10.1108/01140581111163971)
- Azudin, A., & Mansor, N. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Caruso, R. (2015). Entrepreneurship and local development: A comparative study on the role of SMEs in European regions. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 296–314.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2012-0150>
- Caruso, R. (2015). Small and medium enterprises and local development: Evidence from Italian industrial districts. *Small Business Economics*, 45(4), 849–865.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-015-9651-8>
- Chand, M., & Dahiya, A. (2010). Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 11(1), 25–41.  
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.033104>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.  
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods*. (9th edn). USA: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. 2011. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- De Vaus, D. A. (2002). *Surveys in social research* (5th Ed). St Leonards, NSW: Allen & Unwin.
- Dhubaibi, M. S., Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2015). The use of management accounting practices among Saudi small and medium-sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n1p1>
- Diskop. (2023) Data UMKM Kabupaten Bandung available at <https://diskop.bandungkab.go.id/page/data-umkm>

- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
- Duale, A. H., Bakar, L. J. A., & Said, R. (2015). Managerial skills and SMEs' performance: Evidence from Somalia. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 141–148.
- Duale, M. H., Ismail, M. N., & Hamid, F. Z. A. (2015). Challenges of small and medium enterprises in adoption of accounting information systems: Evidence from Somalia. *International Journal of Business and Social Science*, 6(8), 133–142.
- Duale, M. M., Njeru, P. W., & Karemu, G. K. (2015). An Investigation into the Challenges Facing SME's Performance at Gobonimo Market in Hargeisa Somaliland. *European Journal of Business and Management*, 7(33).
- Eferakeya, I. (2016). Small and medium enterprises (SMEs) and adoption of management accounting in Nigeria. *Journal of Social and Management Sciences*, 11(2).
- Fitriani, N., Nurhayati, S., & Firmansyah, R. (2024). The influence of SAK EMKM socialization, accounting understanding, and education level on the implementation of SAK EMKM in MSMEs in Cinambo District, Bandung City. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 15(1), 45–60. <https://doi.org/10.15294/jam.v15i1.41220>
- Hafiez, A. A., Abu-Had, A. O., & Ali, A. Y. S. (2013). The accessibility of microfinance for small businesses in Mogadishu, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(11).
- Hafiz, A., Muhammad, R., & Rashid, A. (1998). Management accounting practices in small business: Empirical evidence from Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2(1), 1–13.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. S (7th Edn.). Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15, 415–439.
- Hawari, A., & Nassar, M. (2017). The impact of environmental uncertainty on the use of management accounting practices: Evidence from Jordan. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 21(2), 1–14.
- Hawari, E. A., & Nassar, M. (2017). The factors affecting the different management accounting practices in small and medium-sized enterprises in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 970–978. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i12/3727>.
- Hopper, T., Koga, T., & Goto, J. (1999). Cost accounting in small and medium-sized Japanese companies: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 30(1), 73–86.
- Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (1999). *Issues in management accounting* (2nd ed.). Pearson Education.
- Hutapea, R. (2021). Praktik akuntansi manajerial pada UMKM Tao Toba Jambi: Sebuah studi kualitatif. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 21(2), 115–126.
- Irhamuddin, I., Putra, Y. A., & Lestari, R. (2025). Digital accounting strategy for MSMEs in Indonesia: Challenges and opportunities. *Journal of Digital Business and Accounting*, 3(1), 45–59.
- Julie Pallant (2007). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Open University Press.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement* 30, 607-610.

- Langfield-Smith, K. (2006). A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 753–783.  
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02010-1](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02010-1)
- Langfield-Smith, K. (2006). A review of quantitative research in management control systems and strategy. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 753–783.  
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02006-8](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02006-8)
- Langfield-Smith, K. (2009). *Management Accounting: Information for Creating and Managing* (5th edn). McGraw-Hill Higher Education, Sydney.
- Langfield-Smith, K. (2009). Management accounting: Information for creating and managing value. *McGraw-Hill Education*.
- Lucas, M., Prowle, M., & Lowth, G. (2013). Management accounting practices of UK small-medium-sized enterprises. *Improving SME performance through management accounting education*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3309.9280>
- Lucas, R. E., Jr., Goh, A. C., & Guest, D. (2013). SMEs, job creation, and economic development: Evidence from emerging economies. *International Journal of Economics and Finance*, 5(12), 1–14.  
<https://doi.org/10.5539/ijef.v5n12p1>
- Malhotra., & Birks. (2007). *Marketing Research* (3rd Edition). Milan: Prentice Hall.
- Mbogo, M. (2011). Influence of managerial accounting skills on SMEs on the success and growth of small and medium enterprise in Kenya. *Journal of Language, Technology, and Entrepreneurship in Africa*, 3(1), 109–132.
- Nandan, R. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda. *Journal of Management Accounting Research*, 22(1), 65–78.  
<https://doi.org/10.2308/jmar.2010.22.1.65>
- Nurhidayah, N., & Wahyuni, S. (2022). Pengaruh sistem penganggaran terhadap kinerja UMKM di Makassar. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(1), 88–100.  
<https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.1.07>
- Office of SME Promotion. (2009). *White paper on small and medium enterprises of Thailand*. Ministry of Industry, Thailand.
- Office, J. P. (2009). Introduction of Japan's small and medium-sized enterprise (SMEs) support programs. *Information Dissemination and Policy Promotion Division Japan Patent Office*, 1–21.
- Pangestu, P. D., & Akwila, D. (2021). The effect of strategic management accounting, management control systems, and accounting information systems on MSME performance with fintech as a moderating variable. *Journal of Accounting, Finance and Management*, 2(3), 145–157.  
<https://doi.org/10.47747/jafm.v2i3.691>
- Pratiwi, N. D. (2024). Influence of online, financial management, and application towards sales effectiveness in SMEs Bandung. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 13(1), 55–66.  
<https://doi.org/10.33369/jai.v13i1.10>
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. (2 edn). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Santoso, H., & Wijaya, A. (2023). Management accounting practices and business performance of MSMEs in Bandung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26(3), 211–225.  
<https://doi.org/10.22146/jieb.2023.14321>
- Santoso, Y., & Wijaya, A. (2023). Influence of management accounting practices on MSMEs firms' performance: Evidence from

Jabodetabek. *Indonesian Journal of Contemporary Accounting*, 5(2), 120–133.

<https://doi.org/10.25105/ijca.v5i2.17056>

Saunders, M., Lewis, P. dan Thornhill, A. (2009) *Metode Penelitian untuk Mahasiswa Bisnis*. Pearson, New York.

Suryana, N., & Pratiwi, A. (2021). Pengaruh informasi akuntansi dan praktik akuntansi manajerial terhadap kinerja UMKM makanan dan minuman di Kabupaten Gresik. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 13(2), 77–90.

<https://doi.org/10.20885/jak.vol13.is2.art3>