

TEMA

25, 1

SUBMIT

Maret 2024

REVISI

April 2024

DITERIMA

Mei 2024



INDEKS

Google Scholar

KORESPONDING AUTHOR

Putu Prima Wulandari
Fakultas Ekonomi dan
Bisnis,
Universitas Brawijaya,
Indonesia

EMAIL

primawulandari@ub.ac.id

PENGARUH DNA ORGANISASI DAN PRIORITAS STRATEGI TERHADAP PENGGUNAAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN PADA UKM

Made Sudarma

Putu Prima Wulandari

Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia

Abstract: *The transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) towards economic sustainability focusing on cost efficiency is a major need for the emerging pressures in the changing global business environment. The implementation of management accounting practices is expected to improve business sustainability, as it can provide a variety of tools, techniques and valuable internal information including for budgeting, profit planning and performance evaluation. Management accounting practices are also shaped by management accounting information systems. This study contributes to the development of current management accounting practices and the impact of organizational DNA and strategic priorities on management accounting practices in East Java Province, with contingency theory as the underlying theory. This study shows that SMEs in East Java have adopted management accounting practices. The results of data analysis show that organizational DNA, especially organizational culture and management system, determines SME entrepreneurs to implement management accounting practices while strategic priorities have no effect on management accounting practices.*

Keywords: *Small Medium Enterprises, Management Accounting Practices, organizational DNA, Strategy Prioritization*

Abstrak: Transformasi usaha kecil dan menengah (UKM) menuju keberlanjutan ekonomi yang berfokus pada efisiensi biaya merupakan kebutuhan utama atas munculnya tekanan dalam perubahan lingkungan bisnis global. Implementasi praktik akuntansi manajemen diharapkan dapat meningkatkan keberlanjutan bisnis, karena dapat menyediakan berbagai alat, teknik dan informasi internal yang berharga termasuk untuk penganggaran, perencanaan laba dan evaluasi kinerja. Praktik akuntansi manajemen juga dibentuk oleh sistem informasi akuntansi manajemen. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan praktik akuntansi manajemen saat ini dan dampak dari DNA organisasi dan prioritas strategi pada praktik akuntansi manajemen di Provinsi Jawa Timur, dengan teori kontingensi sebagai teori dasar. Studi ini menunjukkan bahwa UKM di Jawa Timur telah mengadopsi praktik akuntansi manajemen. Hasil analisis data menunjukkan bahwa DNA organisasi khususnya budaya organisasi dan sistem manajemen menjadi penentu pengusaha UKM untuk mengimplementasi praktik akuntansi manajemen sedangkan prioritas strategi tidak berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen.

Kata kunci: Usaha Kecil Menengah, Praktik Akuntansi Manajemen, DNA organisasi, Prioritas Strategi

Cite:

Sudarma, M. & Wulandari, P. P. (2024). Pengaruh DNA Organisasi Dan Prioritas Strategi Terhadap Penggunaan Praktik Akuntansi Manajemen Pada UKM. *Tema (Jurnal Tera Ilmu Akuntansi)*, 25(1), 13–22. DOI: <https://doi.org/10.21776/tema.25.1.13-22>.

PENDAHULUAN

Perusahaan kecil dan menengah, seperti halnya perusahaan besar, menghadapi masalah terkait keberlanjutan bisnis yang diakibatkan oleh globalisasi, ukuran, kemajuan teknologi, persaingan yang semakin ketat di pasar, perubahan manajemen, dan kendala yang ada dalam penyediaan modal. Oleh karena itu, praktik akuntansi manajemen, yang melaporkan informasi keuangan dan non-keuangan, dapat digunakan untuk meningkatkan praktik manajemen di perusahaan kecil dan menengah. Akuntansi manajemen juga sangat penting untuk mendukung tugas-tugas bisnis perusahaan kecil dan menengah (Pakdelan et al., 2021), termasuk mendukung pencapaian kinerja organisasi bisnis. Praktik akuntansi manajemen tidak berbeda dari satu industri ke industri lainnya, tetapi melainkan dari satu strategi ke strategi lainnya. Oleh karena itu, jenis industri tidak berdampak pada jenis akuntansi manajemen yang diadopsi; jenis strategi yang harus didukung dengan yang harus didukung dengan praktik akuntansi manajemen yang berdampak pada kinerja (Al & McLellan, 2013).

Selama beberapa dekade terakhir, para peneliti manajemen bisnis dan akuntansi global menunjukkan upaya yang konsisten dalam menginvestasikan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Sektor ini memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi baik di negara berkembang maupun negara maju. Secara global, UKM mewakili 99% dari populasi bisnis. Demikian pula, keberadaan UKM memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi di sebagian besar negara. Oleh karena itu, sektor ini telah menjadi salah satu subjek yang menarik untuk penelitian akuntansi bisnis dan manajemen. Sama halnya dengan organisasi besar, UKM juga menghadapi isu-isu yang berkaitan dengan keberlanjutan bisnis sebagai akibat dari antara lain, globalisasi, ukuran, kemajuan teknologi, persaingan pasar yang semakin ketat, serta pengukuran kinerja bisnis (Azudin & Mansor, 2018).

Bisnis dapat bertahan dan tetap berkelanjutan, maka mereka perlu mempertim-

bangkan informasi keuangan dan juga informasi non-keuangan. Untuk alasan khusus ini, Akuntansi Manajemen dapat dianggap sebagai pengetahuan akuntansi yang bernilai tambah bagi UKM untuk membantu mereka dalam meningkatkan fungsi manajerial mereka karena akuntansi manajemen menggabungkan dan menekankan informasi keuangan dan non-keuangan. Dengan demikian, akuntansi manajemen memang penting untuk mendukung fungsi bisnis. Perusahaan dapat memperoleh akses ke informasi keuangan dan non-keuangan untuk membantu meningkatkan operasi mereka saat ini melalui penggunaan praktik akuntansi manajemen. Demikian pula, praktik akuntansi manajemen dapat meningkatkan profitabilitas bisnis melalui pengurangan pemborosan yang berkelanjutan dan pemanfaatan sumber daya yang efektif (Azudin & Mansor, 2018).

Keberhasilan setiap organisasi didasarkan pada penanaman nilai-nilai yang sesuai di antara para karyawan, insentif keuangan dan moral serta lingkungan yang sesuai. Keberhasilan tersebut harus sesuai dengan kepribadian setiap individu dalam organisasi dan mewujudkan kepentingan bersama. Sehingga setiap organisasi dianggap memiliki gen unik unik yang mengkristalkan karakternya yaitu DNA organisasi. DNA organisasi mendefinisikan variabel-variabel organisasi untuk setiap organisasi yang mempengaruhi motif karyawan terhadap pekerjaan. Seperti motif dan kinerja di tempat kerja dipengaruhi oleh penggunaan teknik motivasi yang sesuai, kinerja individu individu, kinerja beberapa manajer, budaya yang berbeda dari beberapa karyawan dan organisasi, profesional karir, struktur organisasi, pilihan strategi yang sesuai dari sudut pandang manajemen puncak, gaya kepemimpinan, rentang pengawasan, tingkat desentralisasi, pendelegasian wewenang, ketersediaan dan keakuratan informasi dan kesadaran akan sifat-sifat yang unik dari setiap orang yang berbeda (Nafei, 2014a). Oleh karena itu, model dan penelitian yang dapat membantu meningkatkan efektivitas organisasi tampaknya menjadi penting dan vital. Oleh karena itu, mengidentifikasi

DNA organisasi dapat memberikan bantuan yang besar dalam meningkatkan performa organisasi.

DNA organisasi adalah salah satu metafora yang baru-baru ini dipertimbangkan dalam organisasi dan manajemen yang menggambarkan organisasi dengan pendekatan genetik. Oleh karena itu, paradigma inisiatif DNA organisasi didasarkan pada prinsip bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik genetik eksklusif seperti organisme hidup dan karakteristik tersebut ditunjukkan oleh elemen utama dan alamiah pembentuknya (DNA). Oleh karena itu, dengan menggabungkan realitas biologi dan genetika dengan ilmu manajemen, langkah-langkah yang efektif dapat efektif dilakukan dalam meningkatkan dan mengembangkan organisasi (Nafei, 2014). DNA organisasi memiliki peran yang efektif dalam identifikasi organisasi dan kepemimpinan serta kepemimpinan dan fungsi manajemen seperti keputusan, struktur organisasi, dan performa kinerja kelompok.

Ukuran optimal dalam mengevaluasi efektivitas praktik akuntansi manajemen yang diadopsi oleh bisnis adalah kinerja. Strategi bisnis harus didukung oleh faktor-faktor organisasi yang tepat seperti proses yang efektif, desain organisasi yang tepat, dan praktik akuntansi manajemen yang relevan. Penelitian sebelumnya yang meneliti hubungan antara strategi bisnis dan berbagai faktor kontinjensi dalam organisasi berfokus pada strategi unit bisnis (Kaplan dan Norton, 2004). Temuan-temuan mengindikasikan bahwa unit-unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan yang sama sering kali menerapkan strategi yang berbeda. Kaplan dan Norton (2004) menyimpulkan bahwa hanya sege-lintir manajer yang memiliki pandangan holistik tentang perusahaan dan bahwa tanpa deskripsi operasional strategi yang disepakati yang disampaikan kepada para perancang sistem akuntansi manajemen, ketidakselarasan antara strategi dan praktik akuntansi manajemen akan terus berlanjut (Al & McLellan, 2013).

Huyen et al., (2021) menjelaskan bahwa pemilik bisnis perlu mengumpulkan dan memperbarui pengetahuan secara teratur tentang akuntansi. Pemilik bisnis harus me-

iliki pandangan yang benar tentang akuntansi manajemen, serta proaktif dan mendorong penerapan akuntansi manajemen dalam produksi dan operasi bisnis untuk mencapai efisiensi manajemen tertinggi. Semakin banyak pandangan ke depan yang dimiliki pemilik bisnis, mengenai akuntansi manajemen maka semakin proaktif manajemen dalam menerapkan prioritas strategi mereka dalam teknik akuntansi manajemen ke dalam aktivitas bisnis. Hasil penelitian Huyen et al., (2021) juga menunjukkan bahwa *variable business owner's point of view* berpengaruh positif terhadap implementasi akuntansi manajemen. Jika pemilik UMKM memiliki pengetahuan yang baik tentang akuntansi manajemen dan benar-benar menyadari peran dan posisi akuntan manajemen dalam memberikan informasi untuk pengambilan keputusan, perusahaan akan dapat menerapkan banyak teknik dan strategi pengambilan keputusan.

Godil & Hasan, (2018) menyebutkan bahwa strategi perusahaan berpengaruh signifikan terhadap pengadopsian praktik akuntansi manajemen. Hasil penelitian Godil dan Hasan 2018 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara strategi perusahaan terhadap implementasi praktik akuntansi manajemen. Godil & Hasan, (2018) menemukan bahwa strategi merupakan variabel kontinjensi kunci yang dapat mempengaruhi praktik akuntansi manajemen. Implementasi proses akuntansi manajemen yang disesuaikan dengan strategi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dan kinerja yang unggul. Menurut Uyar (2019) *competitive strategy* dapat dikategorikan sebagai strategi biaya rendah (*leadership cost*) dan strategi diferensiasi. Sehingga selain penting menguji strategi berbasis karakteristik internal, dalam praktik akuntansi manajemen.

Laporan akuntansi manajemen dapat meningkatkan profitabilitas suatu bisnis dengan cara mengurangi pemborosan secara terus menerus, serta memanfaatkan sumber daya secara optimal. Mengingat pentingnya peran praktik akuntansi manajemen dalam institusi dan peran penting usaha kecil dan menengah dalam pembangunan ekonomi negara, penelitian ini berusaha untuk menyeli-

diki pengaruh DNA organisasi pada faktor penentu sumber daya manusia, struktur informasi, budaya organisasi, dan sistem manajemen serta prioritas strategi organisasi dan pengaruhnya terhadap praktik akuntansi manajemen usaha kecil dan menengah.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bahaa et al., (2019) menyebutkan DNA organisasi didasarkan pada prinsip bahwa setiap organisasi memiliki karakteristik seperti organisme hidup sehingga setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda termasuk sumber daya manusianya. Metafora DNA organisasi digunakan dengan tujuan untuk mengenali karakteristik unik organisasi yang menentukan karakternya. Setiap organisasi, memiliki ciri-ciri uniknya sendiri yang membedakannya dari organisasi lain, walaupun beroperasi di bidang yang sama, di mana model, fungsi manajemen, kepemimpinan, dan gagasan organisasi lainnya dipertimbangkan. Sehingga profil manajemen dapat menjadi bagian dari DNA organisasi.

DNA organisasi adalah teknik atau cara yang digunakan untuk menunjukkan kesulitan yang dihadapi organisasi dan menghambat kinerjanya, serta cara-cara untuk mengatasi kesulitan tersebut. DNA organisasi adalah istilah metaforis yang menunjukkan faktor-faktor fundamental yang mendefinisikan karakter sebuah organisasi dan membantu menjelaskan kinerjanya. DNA organisasi merupakan sistem yang mencoba untuk mengungkapkan organisasi dengan menunjukkan titik-titik kuat dan lemahnya, beserta dengan solusi yang tepat. Kerangka kerja ini merupakan metafora untuk faktor-faktor mendasar yang secara bersama-sama mendefinisikan "kepribadian" sebuah organisasi dan membantu menjelaskan kinerjanya. Kerangka kerja DNA organisasi dikembangkan ditujukan untuk memberikan cara yang mudah dan dapat diakses bagi organisasi dalam mengidentifikasi dan memperbaiki hambatan yang menghalangi hasil dan berdampak pada keberhasilannya. DNA organisasi mengekspresikan sebuah metode analisis, ideologi, elaborasi dan pemikiran tentang organisasi, di mana model, fungsi manajemen, kepemimpinan dan gagasan lain tentang organisasi diper-

timbangkan. Metode ini menggunakan pendekatan yang cukup beragam untuk mengidentifikasi organisasi, bukan hanya bentuk dan model organisasi, tetapi dengan mempertimbangkan hal-hal seperti kerja tim, pengambilan keputusan dan pengembangan tenaga kerja manusia, sebagai variabel yang terpisah atau paling tidak independen (Nafei, 2014).

H1 : DNA Organisasi berpengaruh positif terhadap implementasi praktik akuntansi manajemen pada UMKM.

Literatur akuntansi manajemen umumnya mengambil strategi organisasi sebagai suatu hal yang sudah pasti dan kemudian memeriksa hubungan antara pilihan strategis dan desain sistem akuntansi dan kontrol organisasi. Penelitian-penelitian ini biasanya mengukur strategi sebagai sebuah kontinum antara perusahaan yang mengikuti strategi "bertahan", "memanen", atau "kepemimpinan biaya" dengan perusahaan yang mengikuti strategi "mencari peluang", "membangun", atau "inovasi". Meskipun merupakan indikator yang berguna untuk strategi organisasi, kontinum sederhana ini melewatkan sifat multi-dimensi dari pilihan strategis lainnya seperti memberikan kualitas yang lebih tinggi daripada pesaing, membedakan produk melalui citra merek dan/atau layanan pelanggan yang unggul (Godil & Hasan, 2018). Penelitian-penelitian lain telah memasukkan strategi sebagai variabel kontinjensi yang penting (Govindarajan, 1985), namun, fokus utamanya adalah strategi unit bisnis. Unit bisnis yang berbeda di dalam perusahaan yang sama sering kali menerapkan strategi yang berbeda, dan mekanisme administratif yang digunakan oleh kantor pusat perusahaan untuk mengelola unit bisnis tersebut harus berbeda (Al & McLellan, 2013).

H2 : Prioritas strategi UMKM berpengaruh positif terhadap praktik akuntansi manajemen.

METODE

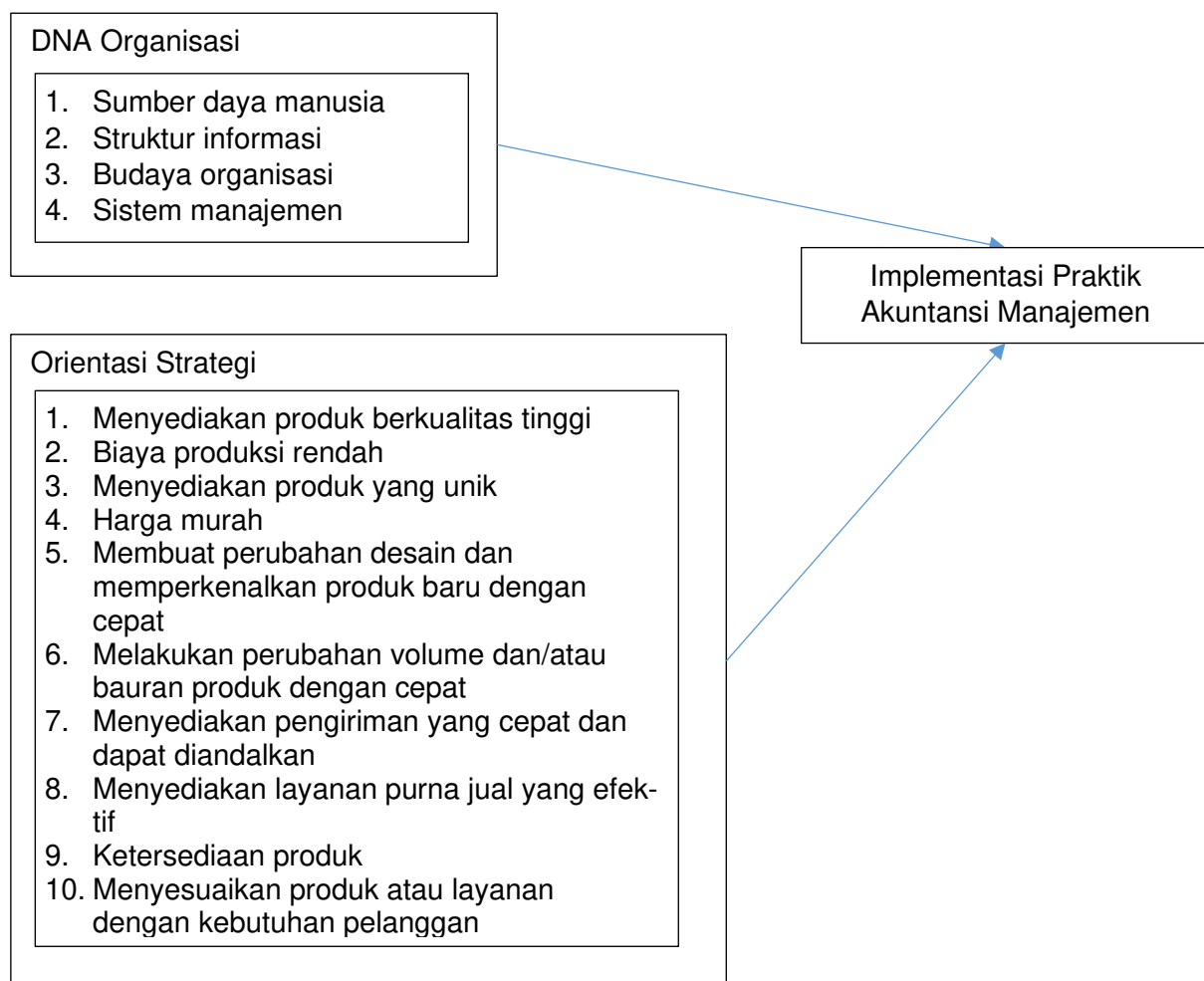
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian dilakukan dengan strategi penelitian survei terhadap pemilik UKM di Provinsi Jawa Timur. Pemilihan Jawa Timur

sebagai objek penelitian dikarenakan jumlah perkembangan destinasi wisata di provinsi ini semakin meningkat dari tahun ke tahun, sehingga peningkatan tersebut juga meningkatkan peluang usaha dan peluang bagi pemilik UKM untuk mengembangkan bisnis mereka.

Untuk menganalisis hipotesis penelitian, sampel dikumpulkan dari 98 individu sebagai pengelola maupun pemilik UKM. Kuesioner dibagikan secara online dalam format google form kepada responden melalui whatsapp grup komunitas entrepreneurship. Untuk mengontrol bias non-respons, setiap kuesioner disertai dengan pernyataan yang memberikan penjelasan dan jaminan bahwa semua respon dan jawaban individu akan diperlakukan secara rahasia (Kothari, 2004). Kuesioner yang disebar secara online juga telah diseting untuk tidak mengumpulkan nama dan email dari responden, untuk meya-

kinkan responden terkait kerahasiaan data mereka, keterangan tambahan yang menyebutkan bahwa hasil kuisisioner tersebut digunakan hanya untuk memenuhi tujuan akademik juga telah dicantumkan pada bagian pendahuluan kuisisioner.

Item pertanyaan kuisisioner DNA organisasi dan praktik akuntansi manajemen diadopsi dari penelitian (Pakdelan et al., 2021). Item pertanyaan tersebut terdiri dari 19 item pertanyaan untuk praktik akuntansi manajemen, 20 pertanyaan untuk DNA organisasi yang terdiri dari manajemen sumber daya manusia, struktur informasi, budaya organisasi, dan sistem manajemen. Item pertanyaan kuisisioner untuk variabel orientasi strategi mengacu pada penelitian (Al & McLellan, 2013). Skala likert digunakan untuk menjawab kuisisioner yaitu nilai 1 untuk sangat tidak setuju dan nilai 7 untuk jawaban sangat setuju.



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Construct	Actual Range	Mean	SD	Percentile 50%	Percentile 90%
DNA	1.00-3.6	2.70	1.17	2.30	3.00
STR	2.2-5.30	3.00	1.57	3.30	3.90
MAP	2.75-6.00	4.54	1.25	2.73	3.63

Sumber: Data diolah (2023)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa nilai rata-rata DNA organisasi yang paling rendah, artinya usaha UKM di Indonesia belum benar-benar dapat mengidentifikasi kekuatan organisasi mereka dalam profil DNA organisasi. Berdasarkan hasil analisis data persentil pada tabel 1 menunjukkan bahwa praktik MAP masih tergolong rendah dalam bisnis UKM. Nilai dari *item loadings*, *composite reliability* dan *average variance extracted* (AVE) sebagai dasar ukuran untuk pengukuran model disajikan pada tabel 2. *Validitas convergen* dari konstruk

diverifikasi melalui nilai *outer loading* dan nilai dari AVE. Dalam proses pengukuran model, indikator nilai *outer loading* di atas 0,5 yang dipertahankan. Secara keseluruhan nilai *outer loading* berada di atas ambang batas yang disarankan oleh Hair et al., (2017). Nilai AVE dari masing-masing variabel berada di atas nilai ambang batas 0.5 (Hair et al., 2019). Nilai *composite reliability* setiap variabel berada pada kisaran yang dapat diterima yaitu 0,7 sampai dengan 0.93 angka tersebut mengacu pada nilai *composite reliability* pada rentang 0.6 sampai dengan 0.7 masih dapat diterima menurut Hair et al., (2019).

Tabel 2. Evaluasi Pengukuran Model

Construct	Item	DNA	MAP	STR	Composite reliability	AVE
DNA	DNA13	0.885			0.927	0.772
	DNA14	0.908				
	DNA16	0.871				
	DNA17	0.884				
MAP	MAP10		0.94		0.93	0.819
	MAP12		0.888			
	MAP18		0.913			
	MAP19		0.878			
STR	STR2			0.795	0.724	0.641
	STR3			0.796		
	STR4			0.811		

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 3. Analisis Rasio Heterotrait-Monotrait

Item	DNA	MAP	STR
DNA			
MAP	0.421		
STR	0.392	0.633	

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 4. Analisis Kolinearitas

Item	VIF
DNA13	3.815
DNA14	4.338
DNA16	3.012
DNA17	3.489
MAP10	4.814
MAP12	2.991
MAP18	3.659
MAP19	2.635
STR2	1.483
STR3	1.367
STR4	1.416

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 5. Nilai Akar Kuadrat AVE

Item	DNA	MAP	STR
DNA	0.878		
MAP	0.865	0.905	
STR	0.813	0.78	0.801

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan hasil analisis validitas diskriminan, maka dari tabel 5, dapat diketahui bahwa kriteria Fornell dan Larcker telah memenuhi kriteria yaitu nilai akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk harus lebih besar daripada korelasi tertinggi konstruk lainnya (Fornell dan Larcker, 1981). Tahap berikutnya yaitu analisis rasio heterotrait-monotrait (HTMT) dari semua konstruk yang berbeda dengan nilai kurang dari 0.85 (Hair et al., 2019) sehingga validitas diskriminan telah dibuktikan. Untuk menilai model structural, maka analisis masalah multikolinearitas dilakukan dalam penelitian ini. Analisis kolineritas dilakukan dengan melihat nilai VIF, maka dapat disimpulkan dari tabel 3 bahwa tidak terdapat isu kolinearitas diantara konstruk, dengan nilai VIF kurang dari 5 (Hair et al., 2019). Analisis kualitas prediksi model dilakukan dengan menghitung R^2 yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan penjelas model yang mengukur varian variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independent. Nilai R^2 untuk Praktik Akun-

tansi Manajemen adalah 0.447, meskipun dianggap skor rendah. Hair et al., (2017) menjelaskan bahwa nilai di atas 0,20 dapat dianggap tinggi dalam masalah berperilaku.

Uji kelayakan model dianalisis dengan menggunakan indikator SRMR dan NFI pada output PLS. Nilai SRMR dalam penelitian ini adalah sebesar 0.795, mengindikasikan kecocokan model dapat diterima karena nilai tersebut kurang dari 1. Sedangkan nilai NFI dari output PLS adalah sebesar 0.739 yang mengindikasikan kecocokan model dapat diterima karena masih berada pada ambang batas nilai 0 sampai dengan 1 (Shbail et al., 2018).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan mendukung hipotesis 1 yaitu DNA organisasi yang berpengaruh positif terhadap praktik akuntansi manajemen pada UKM khususnya terkait dengan budaya organisasi dan sistem manajemen. Sedangkan hasil pengujian hipotesis tidak mendukung hipotesis 2 sehingga prioritas strategi bukan menjadi faktor penentu adopsi praktik akuntansi manajemen pada UKM.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
DNA -> MAP	0.681	0.641	0.16	4.25	0.00
STR -> MAP	0.227	0.265	0.159	1.422	0.155

Sumber: Data diolah (2023)

KESIMPULAN DAN SARAN

Salah satu masalah yang dihadapi oleh para manajer perusahaan kecil dan menengah adalah kurangnya penggunaan praktik akuntansi manajemen yang tepat. Para manajer berpikir bahwa dengan mengurangi biaya dan meningkatkan profitabilitas, mereka telah menerapkan beberapa teknik akuntansi manajemen. Berbeda dengan para manajer ini, ada manajer lain yang menggunakan praktik akuntansi manajemen. Namun mereka tidak mendapatkan jawaban yang tepat dari penggunaan teknik yang diinginkan. Para manajer ini telah mengabaikan teori kontinjensi dalam penerapan teknik-teknik tersebut. Teori kontinjensi menyatakan bahwa satu teknik dianggap sebagai peluang untuk satu jenis bisnis dan ancaman untuk jenis bisnis lainnya. Manajer harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang komponen-komponen organisasi bisnis mereka sebelum menggunakan praktik akuntansi manajemen. Dengan pengetahuan ini, mereka dapat mengimplementasikan ruang lingkup setiap teknik, yang meliputi identifikasi biaya dan pengendalian keuangan, menyediakan informasi untuk perencanaan dan pengelolaan, mengurangi pemborosan sumber daya, dan menciptakan nilai untuk pengambilan keputusan. DNA organisasi adalah suatu bentuk pemikiran bisnis. Hal ini mengarahkan manajer untuk berpikir dan memahami tentang struktur yang membentuk organisasi mereka. DNA organisasi dalam penelitian ini terdiri dari empat bagian: sumber daya manusia, struktur informasi, budaya organisasi dan sistem manajemen, yang masing-masing memiliki subset yang saling terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan sistem manajemen berdampak positif pada implementasi praktik akuntansi manajemen pada UKM di Jawa Timur. Hasil tersebut

didukung oleh teori kontingensi yang menyebutkan ada variabel eksternal yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi dalam penelitian ini yaitu aspek budaya. Budaya kolektivistik yang dianut sebagian besar Masyarakat Asia menunjukkan nilai bersama dalam organisasi diacu sebagai pemahaman kolektif untuk implementasi praktik akuntansi manajemen. Selain itu sistem manajemen sebagai DNA organisasi yang menentukan praktik akuntansi manajemen digunakan dalam bisnis UKM, semakin baik kontrol manajemen maka adopsi praktik akuntansi manajemen semakin tinggi.

Organisasi yang menggunakan strategi diferensiasi dalam bisnis mereka tidak mendukung strategi tersebut dengan praktik akuntansi manajemen yang lebih maju dan strategi untuk mencapai hasil operasional yang lebih besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang berencana untuk mengadopsi strategi pasar yang lebih diferensial juga harus mengadopsi lebih banyak praktik akuntansi manajemen yang lebih maju untuk mencapai kinerja yang lebih besar namun masih terdapat keterbatasan pada praktik akuntansi manajemen di level UKM.

Mengacu pada kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan praktik akuntansi manajemen dinegara berkembang masih sangat rendah dan konsisten dengan hasil penelitian (Azudin & Mansor (2018), sehingga diasumsikan walaupun praktik akuntansi manajemen telah diterapkan namun penerapannya masih sebatas tingkatan tradisional. Cele et al., (2022) juga yang menunjukkan bahwa kendala aksesibilitas finansial merupakan faktor signifikan yang berpengaruh negatif terhadap inovasi UKM. Jaradat et al., (2021) menyebutkan bahwa responden juga menegaskan biaya tinggi yang terkait dengan

implementasi praktik akuntansi manajemen sebagai alasan utama untuk tidak menggunakan sistem ini. Cele et al., (2022) menjelaskan bahwa kurangnya pengetahuan manajemen serta latar belakang pendidikan dan penguasaan skill mampu mempengaruhi penggunaan MAP pada UMKM. Faktor utama yang membatasi penggunaan MAP adalah kurangnya pendidikan dan keterampilan dan kurangnya pengetahuan akuntansi manajemen. Dengan demikian penelitian berikutnya dapat meneliti pengaruh kendala keuangan, dan pengetahuan manajemen terhadap implementasi praktik akuntansi manajemen pada UKM di Indonesia.

REFERENCES

- Al, S. A., & McLellan, J. (2013). Strategy and management accounting practices alignment and its effect on organizational performance. *Journal of Accounting, Business & Management*, 20(1), 1–27. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Strategy+and+Management+Accounting+Practices+Alignment+and+Its+Effect+on+Organizational+Performance#0>.
- Al Shbail, M., Salleh, Z., & Mohd Nor, M. N. (2018). Antecedents of burnout and its relationship to internal audit quality. *Business and Economic Horizons*, 14(4), 789–817. <https://doi.org/10.15208/beh.2018.55>.
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222–226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.014>.
- Bahaa, A., Din, E. L., Raheem, A., & Saad, M. (2019). Organizational personality as a moderating variable of the relationship between organizational DNA and innovative performance. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(3), 131–139. <https://doi.org/10.12691/jbms-7-3-4>.
- Cele, S., Nyide, C. J., & Stainbank, L. J. (2022). Use of management accounting practices and factors affecting its use: A survey of small and medium-sized enterprises in Durban. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 15(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/jef.v15i1.661>.
- Godil, D. I., & Shabib-ul-Hasan, S. (2018). An investigation of a contingency framework of management accounting practices in manufacturing companies of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 53–64. <https://search.proquest.com/scholarly-journals/investigation-contingency-framework-management/docview/2131793775/se-2?accountid=17242>.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Huyen, T. N. T., Anh, T. L., & Van, N. V. (2021). Factors affecting the implementation of management accounting techniques in medium-sized enterprises of Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 440–452. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.36](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.36).
- Jaradat, Z., Taha, R., Mat Zin, R., Wan Zakaria, W. Z., & Abdul Aziz, R. (2021). The use and implications of management accounting practices in small and medium-sized enterprises. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 16(1), 249–295. <https://doi.org/10.24191/apmaj.v16i1-10>.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology* (4th ed.). New Age International.
- Nafei, W. (2014a). The role of organizational DNA in improving organizational performance: A study on the industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1), 117–131. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n1p117>.
- Nafei, W. (2014b). The role of organizational

- DNA in improving organizational performance: A study on the industrial companies in Egypt. *International Business Research*, 8(1). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n1p117>.
- Pakdelan, S., Azarberahman, A., Saremi, H., & ... (2021). The effect of organizational DNA on the use of management accounting practices: Using the structural equation model. *IBMRD's Journal of ...*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.17697/ibmrd/2021/v10i1/159757>.
- Uyar, M. (2019). The management accounting and the business strategy development at SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 17, Issue 1, 1-10. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.01](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.01).