

BAGAIMANA KINERJA USAHA MENENGAH DI MASA PANDEMI COVID-19?

Melania Lintang Kenisah¹, Yulina², Cendra³

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Bunda Mulia^{1, 2, 3}

²Corresponding author: melania.lintangkenisah@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 23/09/2021

Revisi pertama tanggal: 01/11/2021

Diterima tanggal: 17/11/2021

Tersedia online tanggal 27/12/2021

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 menyebabkan tingginya ketidakpastian lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, untuk meminimalisir kondisi ketidakpastian tersebut, penggunaan akuntansi manajemen strategis menjadi penting dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha menengah, yaitu faktor ketidakpastian lingkungan dan penggunaan akuntansi manajemen strategis. Faktor-faktor tersebut diuji secara empiris menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian penjelasan. Data pada penelitian ini merupakan data primer yang didapatkan dari kuesioner dengan target responden akuntan manajemen di usaha menengah yang terletak di Provinsi Banten. Teknik analisis data dilakukan dengan model persamaan struktural (SEM) - Lisrel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja usaha menengah, tetapi tidak berpengaruh terhadap penggunaan akuntansi manajemen strategis. Sementara itu, penggunaan akuntansi manajemen strategis berpengaruh positif terhadap kinerja usaha menengah. Implikasi penelitian ini memberikan rekomendasi kebijakan bagi usaha menengah dalam rangka meningkatkan kinerja dan menjaga keberlangsungan usaha dalam masa pandemi Covid-19.

Kata Kunci: kinerja, ketidakpastian lingkungan, penggunaan akuntansi manajemen strategis

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has caused high environmental uncertainty. Therefore, strategic management accounting is important to improve organizational performance to minimize these uncertain conditions. This study aims to analyze the factors that affect the performance of medium-sized enterprises, namely the environmental uncertainty and the use of strategic management accounting factors. These factors were tested empirically using a quantitative approach with explanatory research. The data in this study are primary data obtained from questionnaires, with the target respondents being management accountants of medium-sized businesses in Banten Province. The data analysis technique was carried out using the structural equation model (SEM) - Lisrel. This study indicates that environmental uncertainty has a positive effect on the performance of medium-sized enterprises but does not affect the use of strategic management accounting. Meanwhile, the use of strategic management accounting has a positive effect on the performance of medium-sized enterprises. The implication of this research is to provide policy recommendations for medium-sized businesses to improve performance and maintain business continuity during the Covid-19 pandemic.

Keywords: performance, environmental uncertainty, use of strategic management accounting

1. Pendahuluan

Kinerja merupakan hasil dari suatu aktivitas organisasi selama periode waktu tertentu (Nashwan et al., 2017). Organisasi yang berkelanjutan akan berfokus pada kinerja jangka panjang (Tworek, 2019). Melalui keberlanjutan organisasi, kinerja diukur dari berbagai aspek, baik lingkungan, sosial, maupun ekonomi (Mohd Zawawi & Abd Wahab, 2019). Faktor lingkungan menjadi salah satu konsekuensi dari kesesuaian kinerja sebuah organisasi atau perusahaan (Tworek, 2019). Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, pengelolaan organisasi perlu mempertimbangkan aspek keberlanjutan lingkungan, sosial, maupun ekonomi sehingga dapat mendorong organisasi akan terus tumbuh dan *survive*.

Dampak signifikan akibat Pandemi Covid-19 telah dirasakan oleh perusahaan, baik untuk level kecil, menengah, maupun besar (Rahadi, 2020, selaku Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Industri Kementerian Perindustrian). Berdasarkan survei Badan Pusat Statistik–BPS (2020), kinerja perusahaan, termasuk usaha menengah, mengalami penurunan pendapatan akibat pandemi Covid-19. Menurut Suhariyanto (2020), selaku Kepala Badan Pusat Statistik, terdapat 82,9% pelaku usaha yang mengalami penurunan pendapatan atas kegiatan usahanya. Pernyataan tersebut secara mendetail dijabarkan pada laporan BPS (2020) bahwa sebanyak 82,9% usaha menengah besar dan 84,2% usaha menengah kecil yang mengalami penurunan pendapatan. Rumondang (2020), selaku Plt. Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Kemnaker, menambahkan bahwa pandemi Covid-19 telah menurunkan permintaan pelanggan dan keterbatasan pasokan bahan baku yang berdampak pada keberlangsungan usaha. Kondisi ini berdampak pada penurunan omzet, pengurangan karyawan, hingga kebangkrutan yang dialami oleh usaha menengah akibat pandemi Covid-19 (Ingratubun, 2021, selaku Ketua Umum Asosiasi UMKM Indonesia).

Sekretaris Eksekutif Komite Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional (KPPEN), Pardede (2020), menyatakan bahwa ketidakpastian dalam kehidupan masyarakat telah terjadi di masa pandemi Covid-19. Mulyani (2020), selaku Menteri Keuangan Republik Indonesia menyatakan bahwa dampak dari Covid-19 ini adalah ketidakpastian yang masih dialami di tahun 2021 ini, khususnya pada sektor ekonomi. Ketidakpastian kondisi ekonomi menjadi salah satu indikator dari ketidakpastian lingkungan (Bastian & Muchlish, 2012; Hoque, 2005). Ketidakpastian lingkungan didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana terdapat kurangnya informasi penting sebagai penentu kinerja perusahaan (Chen, 2013). Kondisi ketidakpastian lingkungan ini berdampak pada kinerja perusahaan (Mukherji & Mukherji, 2017; Yu et al., 2016; Abdallah & Persson, 2014; Bastian & Muchlish, 2012). Dengan adanya kondisi ketidakpastian dan tantangan eksternal dalam lingkungan bisnis saat ini, sektor usaha menengah sulit untuk bisa mengimbangnya (Siow, 2021, selaku *President & Managing Director SAP South East Asia*).

Selain ketidakpastian lingkungan, penggunaan akuntansi manajemen strategis di perusahaan juga memiliki dampak bagi kinerja perusahaan (Lay & Jusoh, 2012). Akuntansi manajemen strategis adalah bentuk desain sistem pengendalian manajemen atau penyedia informasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan dan perencanaan (Li, 2018). Tingginya penggunaan akuntansi manajemen strategis akan memberikan dampak

positif pada kinerja perusahaan (Wajdi & Arsjah, 2019; Alamri, 2019; Phornlaphatrachakorn, 2019; Lay & Jusoh, 2017; Al-Mawali, 2015b; Zenita et al., 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja usaha menengah seperti ketidakpastian lingkungan yang terjadi akibat pandemi Covid-19 dan penggunaan akuntansi manajemen strategis. Selanjutnya, originalitas dari penelitian ini terlihat dari faktor ketidakpastian lingkungan dan penggunaan akuntansi manajemen strategis yang diobservasi di masa pandemi Covid-19 sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja usaha menengah. Penelitian ini menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja dan menelusuri efektifitas penggunaan akuntansi manajemen strategis dalam rangka menurunkan kondisi ketidakpastian lingkungan dan meningkatkan kinerja usaha menengah yang terdampak Covid-19. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi tentang kondisi kinerja usaha menengah di masa pandemi Covid-19, terutama kinerja usaha menengah yang mengalami penurunan selama masa pandemi Covid-19 menjadi urgensi dari penelitian ini. Penelitian ini berkontribusi dalam memberikan masukan kebijakan bagi usaha menengah dalam rangka meningkatkan kinerja dan menjaga keberlangsungan usaha. Jika penurunan kinerja pada usaha menengah ini tidak dilakukan perbaikan, keberlangsungan usaha akan berada pada titik kritis.

2. Kerangka Teoretis dan Pengembangan Hipotesis

Kinerja perusahaan yang ditunjukkan untuk kondisi jangka panjang memiliki hubungan dengan keberlangsungan usaha yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, lingkungan, dan sosial (Tworek, 2019). Faktor kondisi ekonomi, lingkungan, dan sosial mampu menciptakan ketidakpastian bagi perusahaan (Daft et al., 2010). Ketidakpastian lingkungan berakar dari kondisi perubahan lingkungan yang tidak mampu didefinisikan dan diprediksi secara akurat di masa depan (Frank, 2016). Ketidakmampuan untuk memprediksi dampak perubahan lingkungan dan konsekuensi dari keputusan yang diambil di masa itu akan menentukan kinerja perusahaan (Chen, 2013). Argumentasi yang sejalan dinyatakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu tingginya ketidakpastian lingkungan yang dirasakan telah berdampak pada tingginya kinerja dari perusahaan (Mukherji & Mukherji, 2017; Abdallah & Persson, 2014; Bastian & Muchlish, 2012; Sung et al., 2010). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat diargumentasikan bahwa kondisi lingkungan yang tidak pasti mampu memotivasi manajemen di perusahaan untuk meningkatkan kinerja agar perusahaan bisa terus bertahan dan berkelanjutan sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Kondisi ketidakpastian lingkungan juga memiliki dampak pada penggunaan akuntansi manajemen strategis (Al-Mawali, 2015a). Akuntansi manajemen strategis menghubungkan antara konsep strategi dengan akuntansi manajemen (Li, 2018). Hal ini berdampak pada peningkatan kemampuan akuntan manajemen dalam memahami informasi akuntansi manajemen strategis (Lautour, 2018b). Peningkatan kemampuan ini akan mempengaruhi terciptanya suatu informasi yang relevan bagi perusahaan, khususnya dalam hal perencanaan dan pembuatan keputusan (Li, 2018; Lautour, 2018a). Keputusan yang strategis disusun oleh perusahaan dalam rangka menanggapi kondisi perubahan

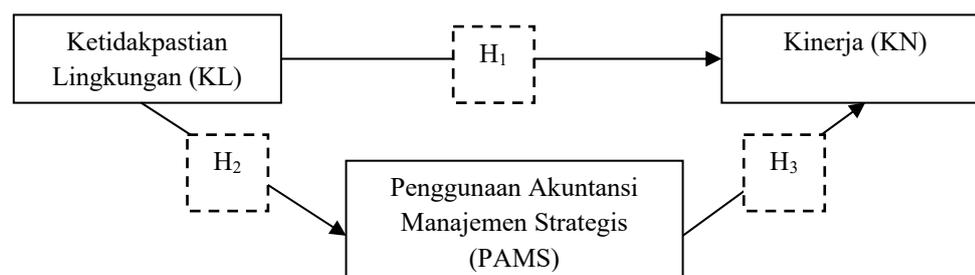
lingkungan yang terjadi (Ganswein, 2011). Kondisi ketidakpastian lingkungan ini perlu ditanggapi oleh para pembuat keputusan dalam rangka menjaga keberlangsungan organisasi (Kramer, 2013). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sumkaew & Intanon (2020), Al-Mawali, (2015a), serta Pavlatos (2015) menyatakan bahwa tingginya ketidakpastian lingkungan yang dirasakan oleh perusahaan berdampak pada tingginya penggunaan akuntansi manajemen strategis dalam hal perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Kondisi ketidakpastian lingkungan yang dialami oleh perusahaan mampu memotivasi perusahaan untuk menggunakan akuntansi manajemen strategis secara efektif, sehingga kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi tidak akan memberikan dampak besar bagi perusahaan. Dengan demikian diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap penggunaan akuntansi manajemen strategis.

Penggunaan akuntansi manajemen strategis juga memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Lay & Jusoh, 2012). Akuntansi manajemen strategis digunakan untuk mengidentifikasi rantai nilai yang paling optimal bagi perusahaan (Lautour, 2018a). Dengan demikian, akuntan manajemen dituntut untuk memperluas sudut pandangnya, bukan hanya dari sudut operasional, melainkan juga dari sudut pandang strategis (Li, 2018). Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara penggunaan akuntansi manajemen strategis dengan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa penggunaan akuntansi manajemen strategis berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (Wajdi & Arsjah, 2019; Alamri, 2019; Phornlaphatrachakorn, 2019; Lay & Jusoh, 2017; Al-Mawali, 2015b; Zenita et al., 2015). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa penggunaan akuntansi manajemen strategis yang efektif di perusahaan mampu memberikan dampak peningkatan kinerja bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan akuntansi manajemen strategis tidak hanya melihat dari sudut pandang operasional saja, melainkan melihat juga dari sudut pandang strategis. Dampaknya setiap rantai nilai yang terkait dengan proses bisnis perusahaan dapat terpantau secara optimal dan kinerja perusahaan dapat meningkat. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₃: Penggunaan akuntansi manajemen strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dirumuskan dari teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan model konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Rerangka Konseptual Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, di mana jenis penelitian yang digunakan adalah penjelasan (*explanatory research*). Penelitian penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan penyebab dari permasalahan (fenomena) yang diteliti (Cooper & Schindler, 2014). Permasalahan yang diteliti pada penelitian ini adalah kondisi kinerja usaha menengah selama pandemi Covid-19, di mana faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut akan diukur dan dianalisis secara kuantitatif.

Data dari penelitian ini diperoleh dengan metode survei melalui kuesioner yang dibagikan secara daring kepada responden. Kuesioner disebar secara random pada perusahaan menengah yang terdapat di Provinsi Banten. Pemilihan lokasi Provinsi Banten ini didasari informasi dari laporan BPS (2020) bahwa Provinsi Banten merupakan salah satu dari 4 provinsi yang pelaku usahanya mengalami penurunan pendapatan paling banyak selama pandemi Covid-19. Sementara itu, kriteria usaha menengah yang digunakan adalah perusahaan dengan hasil penjualan tahunan \leq Rp 50 miliar (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah, 2017). Target responden pada penelitian ini adalah akuntan manajemen di perusahaan menengah yang terdapat di Provinsi Banten. Berdasarkan target tersebut diambil sampel dengan jumlah minimal 100. Jumlah ini ditentukan berdasarkan pernyataan Hair et al. (2014) bahwa jika suatu model berisikan lima variabel atau kurang dengan setiap variabelnya memiliki minimal 3 variabel terukur, maka sampel penelitian minimal 100.

Variabel yang diamati pada penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu variabel kinerja, variabel ketidakpastian lingkungan, dan variabel penggunaan akuntansi manajemen strategis. Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator merujuk dari penelitian Govindarajan (1984). Indikator ini dipilih karena tidak hanya melihat dari sisi keuangan saja, melainkan melihat juga dari sisi non-keuangan. Selain itu indikator ini pun masih digunakan oleh peneliti-peneliti lainnya, yaitu Gupta & Govindarajan (1984), Hoque (2005), Teeratansirikool et al. (2013), Lay & Jusoh (2012), dan Lay & Jusoh (2017). Skala pengukuran indikator dalam penelitian ini menggunakan skala likert, dengan skala 1 – “jauh di bawah rata-rata” dan skala 5 – “jauh di atas rata-rata”.

Selanjutnya, variabel ketidakpastian lingkungan diukur dengan menggunakan indikator yang berasal dari penelitian Hoque (2005). Indikator ini dipilih karena memiliki poin-poin yang relevan dengan kondisi ketidakpastian lingkungan di masa pandemi Covid-19. Selain itu, terdapat beberapa peneliti juga yang menggunakan indikator tersebut untuk mengukur ketidakpastian lingkungan yang terjadi, yaitu Sung et al. (2010) dan Bastian & Muchlish (2012). Indikator ini diukur dengan menggunakan skala likert dengan skala 1 – “sangat dapat diprediksi” dan skala 5 – “sangat tidak dapat diprediksi”. Terakhir, variabel penggunaan akuntansi manajemen strategis di dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator dari penelitian Guilding et al. (2000). Pemilihan indikator ini didasari pada banyaknya peneliti-peneliti lain yang menggunakan indikator ini dalam mengukur penggunaan akuntansi manajemen strategis, yaitu Al-Mawali (2015a), Al-Mawali (2015b), Pavlatos (2015), Zenita et al. (2015), dan Sumkaew & Intanon (2020). Skala pengukuran indikator ini menggunakan skala likert dengan skala 1 – “tidak diterapkan sama sekali” dan skala 5 – “diterapkan sebagian besar”.

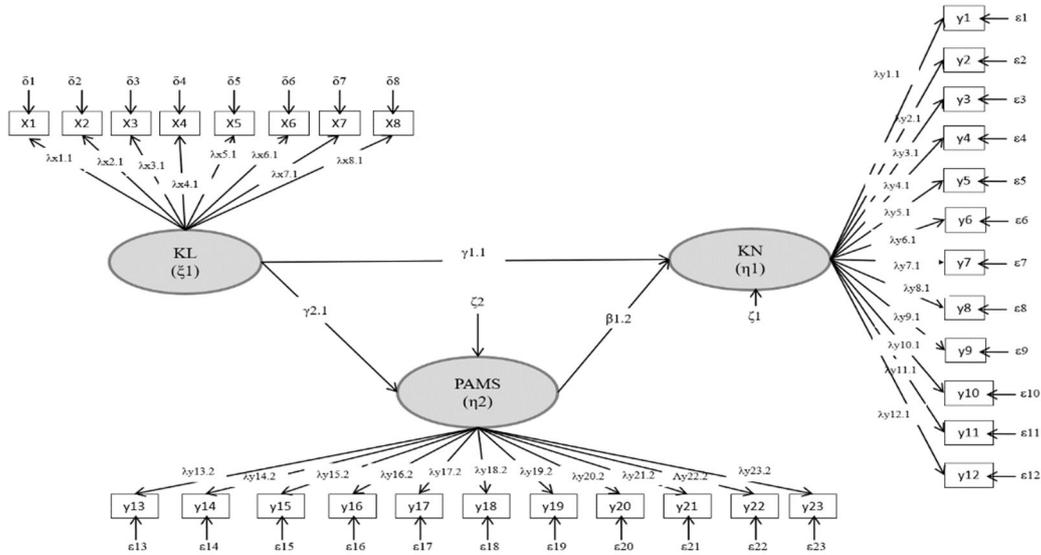
Tabel 1 berikut ini menyajikan operasionalisasi variabel dalam penelitian ini, yang terdiri dari variabel kinerja (KN), Penggunaan Akuntansi Manajemen Strategis (PAMS) dan Ketidakpastian Lingkungan (KL) dengan masing-masing indikatornya.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Penggunaan Akuntansi Manajemen Strategis (PAMS)	Akuntansi manajemen strategis adalah topik yang mengkaitkan antara strategi dan akuntansi manajemen, yang mana penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan dan keputusan masing-masing organisasi (Lautour, 2018a; Lautour, 2018b; Li, 2018).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya atribut; 2. Penganggaran dan pemantauan nilai merk; 3. Penilaian biaya pesaing; 4. Pemantauan posisi kompetitif; 5. Penilaian pesaing berdasarkan laporan keuangan; 6. Biaya siklus hidup; 7. Biaya kualitas; 8. Strategi biaya; 9. Strategi harga; 10. Target biaya; 11. Biaya rantai nilai. <p>(Guilding et al., 2000; Al-Mawali, 2015a; Al-Mawali, 2015b; Pavlatos, 2015; Zenita et al., 2015; Sumkaew & Intanon, 2020)</p>
Ketidakpastian Lingkungan (KL)	Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi kurangnya informasi yang dirasakan oleh organisasi akibat berubahnya kondisi ekonomi, tren sosial, atau teknologi. Kurangnya informasi tersebut mencerminkan ketidakmampuan organisasi dalam memprediksi secara akurat perubahan yang terjadi di masa depan (Frank, 2016; Chen, 2013; Daft et al., 2010).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tindakan pemasok; 2. Tuntutan, selera, dan preferensi dari pelanggan; 3. Deregulasi dan globalisasi; 4. Aktivitas pasar dari pesaing; 5. Teknologi informasi dan produksi; 6. Peraturan dan kebijakan pemerintah; 7. Lingkungan ekonomi; 8. Hubungan industri. <p>(Hoque, 2005; Sung et al., 2010; Bastian & Muchlish, 2012)</p>

Sumber: Data Diolah (2021)

Data-data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modelling - SEM*). *Software* yang digunakan untuk melakukan proses analisis data adalah Lisrel 8.8 dengan metode penyederhanaan model dalam rangka mencari nilai variabel laten (*latent variable score – LVS*). Diagram jalur dari model penelitian ini disajikan pada gambar 2 berikut ini:



Gambar 2. Model Persamaan Struktural dengan Lisrel

4. Hasil dan Pembahasan

Dari kuisisioner yang disebar, sebanyak 119 kuisisioner telah diisi dan dikembalikan oleh para responden. Akan tetapi, terdapat 14 data responden yang tidak sesuai dengan kriteria sampel, sehingga jumlah sampel yang dianalisis menjadi sebanyak 105 responden. Responden tersebut tersebar di 43 perusahaan dengan berbagai sektor usaha, yaitu akomodasi dan makanan minuman, industri pengolahan, jasa lainnya, konstruksi, perdagangan dan reparasi kendaraan, serta transportasi dan perdagangan. Dari sampel yang telah dikumpulkan, dilakukan analisis deskriptif dengan berfokus pada nilai rata-rata (*mean*) dari setiap variabel dan indikator. Pada tabel 2 berikut ini, disajikan nilai rata-rata (*mean*) dari setiap variabel dan indikator sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Deskriptif – Rata-rata Setiap Variabel dan Indikator

Variabel	Indikator												Rata-Rata
KN	KN1	KN2	KN3	KN4	KN5	KN6	KN7	KN8	KN9	KN10	KN11	KN12	2,62
	2,61	2,60	2,58	2,55	2,70	2,55	2,82	2,65	2,70	2,61	2,60	2,55	
PAMS	PAMS1	PAMS2	PAMS3	PAMS4	PAMS5	PAMS6	PAMS7	PAMS8	PAMS9	PAMS10	PAMS11		2,48
	2,36	2,31	2,49	2,53	2,31	2,30	2,42	2,64	2,75	2,65	2,47		
KL	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	KL8					3,20
	3,29	3,00	3,22	3,09	3,27	3,53	3,08	3,17					

Sumber: Data Diolah (2021)

Berdasarkan analisis deskriptif pada Tabel 2 tersebut, terlihat bahwa variabel kinerja (KN) memiliki nilai rata-rata 2,62 (di bawah nilai 3). Artinya, kinerja dari usaha menengah di Provinsi Banten berada di bawah rata-rata akibat terdampak pandemi Covid-19, dengan kondisi terendah berada di margin laba, nilai ROI, dan urusan publik (*public affairs*). Selanjutnya, pada rata-rata penggunaan akuntansi manajemen strategis masih tergolong rendah selama pandemi Covid-19, yaitu 2,48 (di bawah nilai 3). Penggunaan yang terendah

terdapat pada perhitungan biaya siklus hidup (*life cycle costing*), penilaian pesaing berdasarkan laporan keuangan, serta penganggaran dan pemantauan nilai merk. Terakhir, variabel ketidakpastian lingkungan menunjukkan nilai rata-rata 3,20 (di atas nilai 3). Hal ini menunjukkan bahwa telah terjadi ketidakpastian lingkungan yang kurang dapat diprediksi oleh usaha menengah di Provinsi Banten selama pandemi Covid-19. Kondisi ketidakpastian yang tertinggi adalah pada tindakan pemasok, teknologi informasi dan produksi, serta peraturan dan kebijakan pemerintah selama pandemi Covid-19.

Pada tahap selanjutnya, analisis data dilakukan dengan menggunakan *software* Lisrel 8.8. Untuk bisa melanjutkan analisis data dengan menggunakan Lisrel, langkah pertama adalah mengecek normalitas dari data yang telah dikumpulkan. Berdasarkan pengujian normalitas 105 sampel, sebaran data diketahui tidak normal. Oleh karena itu, peneliti melakukan *bootstrap* data sebanyak 1,5 kali dari sampel awal. Jumlah sampel setelah dilakukan *bootstrap* adalah 158 sampel. Dari 158 sampel dilakukan pengujian normalitas kembali dan nilai *p-value* dari *skewness* dan *kurtosis* menunjukkan angka $0,832 \geq 0,05$. Dengan demikian, asumsi normalitas multivariat tidak dapat ditolak atau dapat diterima. Oleh karena data telah menunjukkan hasil yang normal, maka analisis per variabel dapat dilakukan dengan tetap menggunakan 158 sampel *bootstrap*.

Analisis pertama kali dilakukan pada variabel kinerja (KN), dilanjutkan pada variabel penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS), dan terakhir pada variabel ketidakpastian lingkungan (KL). Pengujian pertama yang dilakukan adalah uji kecocokan model pengukuran. Pada proses pengujian ini, dilakukan uji validitas. Pada uji validitas, evaluasi pertama kali dilakukan dengan melihat nilai dari muatan standar (*standardized loading factor*). Menurut Hair et al (2014), jika jumlah sampel sebesar 150 dengan model berisikan 7 konstruk atau kurang, maka nilai dari muatan standar adalah minimal 0,50. Oleh karena sampel saat ini berjumlah 158, maka nilai dari muatan standar yang digunakan adalah minimal 0,50, jika kurang dari itu maka akan dieliminasi. Selanjutnya, dilakukan uji reliabilitas dengan melihat nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Sebuah konstruk memiliki nilai reliabilitas yang baik jika nilai dari *construct reliability* $\geq 0,7$ dan *variance extracted* $\geq 0,5$. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas dari masing-masing variabel dan indikator disajikan pada Tabel 3. Variabel KN, PAMS, dan KL memiliki reliabilitas dan validitas yang baik. Akan tetapi, terdapat beberapa indikator yang dihilangkan dalam rangka pencapaian reliabilitas dan validitas yang baik pada model pengukuran, yaitu variabel KL1, KL3, KL5, dan KL6.

Selanjutnya, pengujian yang dilakukan adalah uji kecocokan keseluruhan model dengan menggunakan beberapa indeks fit. Indeks fit yang digunakan untuk uji kecocokan model pada penelitian ini adalah dengan menggunakan 18 indikator yang membuktikan bahwa variabel kinerja (KN), penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS), dan ketidakpastian lingkungan (KL) memiliki hasil kecocokan yang dapat diterima (*good fit*). Adapun 18 indikator yang digunakan untuk mengukur uji kecocokan model tersebut adalah *absolute fit measures* dengan menggunakan nilai *statistic chi-square*, *p-value*, *non-centrality parameter* (NCP), *goodness-of-fit index* (GFI), *root mean square residual* (RMR), *root mean square error of approximation* (RMSEA), *expected cross-validation index* (ECVI); *incremental fit measures* dengan menggunakan nilai *non-normed fit index* (NNFI), *normed fit index* (NFI), *adjusted goodness of fit index* (AGFI), *relative fit index*

(RFI), *incremental fit index* (IFI), *comparative fit index* (CFI); *parsimonious fit measures* dengan menggunakan nilai *parsimonious goodness of fit* (PGFI), *parsimonius normed fit index* (PNFI), *akaike information criterion* (AIC), *consistent akaike information criterion* (CAIC); *other fit measures* dengan menggunakan nilai *critical "N"* (CN). Dari hasil pengujian tersebut, didapatkan hasil bahwa variabel kinerja (KN), penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS), dan ketidakpastian lingkungan (KL) memiliki hasil kecocokan yang dapat diterima (*good fit*).

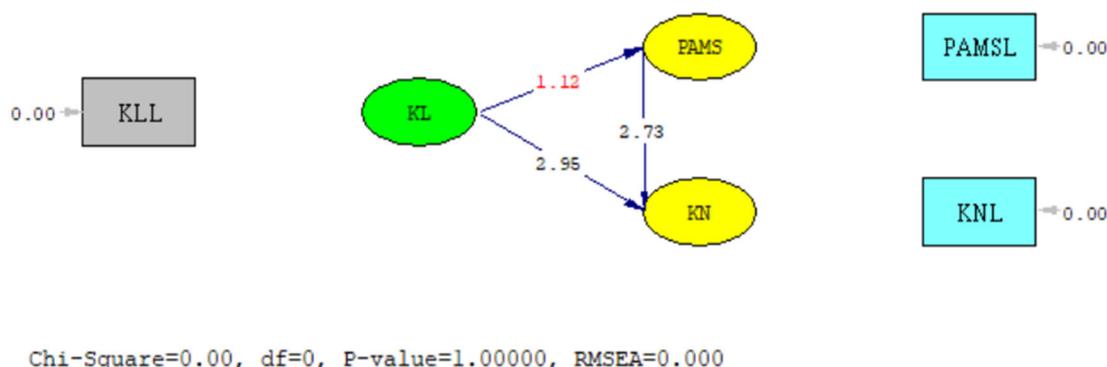
Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	SLF \geq 0,5	Errors	Reliabilitas	
			CR \geq 0,7	VE \geq 0,5
KN			0,952445	0,630243
KN1	0,83	0,32		
KN2	0,9	0,19		
KN3	0,91	0,17		
KN4	0,94	0,12		
KN5	0,76	0,42		
KN6	0,91	0,18		
KN7	0,73	0,46		
KN8	0,8	0,35		
KN9	0,79	0,37		
KN10	0,64	0,59		
KN11	0,63	0,61		
KN12	0,59	0,66		
PAMS			0,970178	0,747537
PAMS1	0,84	0,29		
PAMS2	0,89	0,21		
PAMS3	0,84	0,3		
PAMS4	0,83	0,31		
PAMS5	0,85	0,28		
PAMS6	0,92	0,16		
PAMS7	0,89	0,21		
PAMS8	0,9	0,19		
PAMS9	0,87	0,24		
PAMS10	0,85	0,28		
PAMS11	0,83	0,31		
KL			0,825082	0,54508
KL2	0,71	0,5		
KL4	0,66	0,57		
KL7	0,89	0,21		
KL8	0,67	0,54		

Sumber: Data Diolah (2021)

Setelah masing-masing variabel memiliki validitas, reliabilitas, dan kecocokan model yang baik, maka nilai dari variabel laten dapat disusun dalam rangka penyederhanan model struktural. Hasil penyederhanan model struktural ini akan memberikan hasil kecocokan model yang sempurna (*perfect fit*). Dengan demikian, pengujian model

struktural dapat dilanjutkan untuk melihat uji signifikansi dengan nilai kritis 1,96. Gambar 3 berikut ini adalah hasil dari pengujian model struktural:



Gambar 3. Analisis Model Struktural (T-value) dengan Lisrel 8.8

Dari gambar 3 di atas, rumus persamaan model struktural yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$PAMS = 0.085 * KL, \text{ Errorvar.} = 0.98, R^2 = 0.0072 \text{ ----- persamaan (1)}$$

(0.076)	(0.10)
1.12	9.46

$$KN = 0.19 * PAMS + 0.24 * KL, \text{ Errorvar.} = 0.89, R^2 = 0.098 \text{ ----- persamaan (2)}$$

(0.068)	(0.080)	(0.11)
2.73	2.95	8.23

Berdasarkan persamaan model struktural yang pertama menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung ketidakpastian lingkungan (KL) terhadap penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) $\gamma_{2.1}$ sebesar 0,085 dengan nilai *error* sebesar 0,076. Jika nilai $\gamma_{2.1}$ dibagi dengan nilai *error*-nya, diperoleh nilai t sebesar $1,12 \leq 1,96$. Artinya, koefisien ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap koefisien penggunaan akuntansi manajemen strategis (H_2 ditolak). Terlihat juga hasil dari nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0,0072, artinya variabel ketidakpastian lingkungan (KL) hanya mampu menjelaskan 0,72% variabel penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Selanjutnya, berdasarkan persamaan model struktural yang kedua adalah koefisien pengaruh langsung penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) terhadap kinerja (KN) $\beta_{1.2}$ sebesar 0,19 dengan nilai *error* sebesar 0,068. Jika nilai $\beta_{1.2}$ dibagi dengan nilai *error*-nya, diperoleh nilai t sebesar $2,73 \geq 1,96$. Artinya, koefisien penggunaan akuntansi manajemen strategis memiliki pengaruh signifikan positif terhadap koefisien kinerja (H_3 diterima). Terakhir, koefisien pengaruh langsung ketidakpastian lingkungan (KL) terhadap kinerja (KN) $\gamma_{1.1}$ sebesar 0,24 dengan nilai *error* sebesar 0,080. Jika nilai $\gamma_{1.1}$ dibagi dengan nilai *error*-nya, diperoleh nilai t sebesar $2,95 \geq 1,96$. Hal ini menunjukkan koefisien ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap koefisien kinerja (H_1 diterima). Selain itu, nilai dari koefisien determinasi (R^2) adalah

0,098, artinya variabel ketidakpastian lingkungan (KL) dan penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) hanya mampu menjelaskan 9,8% variabel kinerja (KN) dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Tabel 4 berikut ini menunjukkan rangkuman dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Pengaruh Langsung	Error	t-value	t-kritis	Hasil
KL → KN (+)	0,24	0,080	2,95	1,96	H ₁ diterima
KL → PAMS (+)	0,085	0,076	1,12	1,96	H ₂ ditolak
PAMS → KN (+)	0,19	0,068	2,73	1,96	H ₃ diterima

Sumber: Data Diolah (2021)

Pada pengujian hipotesis pertama menunjukkan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan (KL) yang terjadi selama pandemi Covid-19 berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (KN) usaha menengah di Provinsi Banten. Hal ini senada dengan penelitian Mukherji & Mukherji (2017), Abdallah & Persson (2014), Bastian & Muchlish (2012), dan Sung et al. (2010). Artinya, semakin tinggi ketidakpastian lingkungan yang terjadi selama pandemi Covid-19 telah berdampak pada usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengamatan, ketidakpastian lingkungan yang berpengaruh terhadap kinerja usaha menengah dapat dilihat dari faktor tuntutan, selera, dan preferensi pelanggan, aktivitas pasar dari pesaing, lingkungan ekonomi, dan hubungan industri. Faktor-faktor tersebut menjadi faktor yang sulit diprediksi oleh usaha menengah selama pandemi Covid-19. Akan tetapi, kesulitan untuk memprediksi faktor-faktor tersebut tidak menjadi alasan bagi usaha menengah untuk terus bertahan dan berinovasi di tengah ketidakpastian. Hubungan positif yang ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa daya tahan usaha menengah cukup baik dalam menghadapi pandemi Covid-19, sehingga ketidakpastian lingkungan yang terjadi mampu memotivasi peningkatan kinerja usaha. Usaha menengah dikenal sebagai usaha yang cepat beradaptasi di tengah ketidakpastian dan memiliki ketahanan yang baik di tengah krisis. Walaupun saat ini kondisi kinerja usaha menengah masih belum kembali seperti sebelum pandemi Covid-19, tetapi dengan adanya motivasi dan ketahanan yang cukup baik, proses adaptasi dan pemulihan kinerja dapat berjalan lebih cepat.

Selanjutnya, pada pengujian hipotesis kedua menunjukkan hasil ketidakpastian lingkungan (KL) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS). Hasil tersebut mengartikan bahwa ketidakpastian lingkungan yang terjadi selama pandemi Covid-19 tidak secara signifikan mempengaruhi penggunaan akuntansi manajemen strategis usaha menengah di Provinsi Banten. Kondisi ini berbeda dengan hasil penelitian Sumkaew & Intanon (2020) dan Al-Mawali, (2015a) serta Pavlatos (2015) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap penggunaan akuntansi manajemen strategis. Berdasarkan data pengamatan, kondisi ketidakpastian lingkungan terjadi pada tuntutan, selera, dan preferensi pelanggan, aktivitas pasar dari pesaing, lingkungan ekonomi, dan hubungan industri yang sulit diprediksi. Kesulitan dalam memprediksi faktor-faktor tersebut ternyata belum mampu memotivasi usaha menengah untuk menggunakan akuntansi manajemen strategis.

Penggunaan akuntansi manajemen strategis yang belum optimal ditunjukkan dari praktik penganggaran dan pemantauan nilai merk, penilaian pesaing berdasarkan laporan keuangan, dan biaya siklus hidup (*life cycle costing*) yang masih tergolong rendah. Terlihat juga dari hasil pengamatan bahwa penggunaan akuntansi manajemen strategis dianggap sulit diterapkan di usaha menengah. Anggapan sulitnya penggunaan akuntansi manajemen strategis ini disebabkan kurangnya pelatihan dan edukasi bagi usaha menengah.

Terakhir, hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hasil bahwa penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja (KN) usaha menengah di Provinsi Banten. Hal ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Wajdi & Arsiah (2019), Alamri (2019), Phornlaphatrachakorn (2019), Lay & Jusoh (2017), Al-Mawali (2015b) dan Zenita et al. (2015). Artinya, jika penggunaan akuntansi manajemen strategis semakin optimal, maka kinerja usaha menengah di Provinsi Banten akan semakin membaik. Sebaliknya, jika penggunaan akuntansi manajemen strategis kurang optimal, maka kinerja usaha menengah pun cenderung menurun. Dengan demikian, jika usaha menengah di Provinsi Banten ingin memperbaiki kinerja yang saat ini tengah turun, maka penggunaan akuntansi manajemen strategis perlu secara optimal. Seperti yang telah dijelaskan pada kajian teoritis bahwa akuntansi manajemen strategis tidak hanya berfokus pada ranah operasional yang hanya berorientasi jangka pendek. Akan tetapi, akuntansi manajemen strategis juga seharusnya memiliki fokus pada ranah strategis yang berorientasi jangka panjang. Melalui penerapan akuntansi manajemen strategis, diharapkan perusahaan tidak hanya berorientasi pada masa kini saja, tetapi juga pada masa datang dengan penyusunan strategi yang matang agar keputusan yang dibuat mampu menciptakan hasil yang berkelanjutan. Berdasarkan data pengamatan, penggunaan akuntansi manajemen strategis yang tergolong tinggi pada usaha menengah di Provinsi Banten hanya pada aspek strategi biaya, strategi harga, dan target biaya. Sementara itu, praktik penganggaran dan pemantauan nilai merk, penilaian pesaing berdasarkan laporan keuangan, dan biaya siklus hidup (*life cycle costing*) masih tergolong rendah. Inilah yang mengakibatkan kinerja usaha menengah di masa pandemi Covid-19, khususnya di Provinsi Banten, masih tergolong rendah. Rendahnya kinerja usaha menengah ini tercermin dari kondisi margin laba, nilai ROI, urusan publik, laba operasional, pengembangan personel, dan pangsa pasar yang masih rendah.

Hasil dari penelitian ini merekomendasikan kepada usaha menengah, yang secara khusus terletak di Provinsi Banten dan secara umum di seluruh Indonesia adalah tidak menjadikan kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi akibat pandemi Covid-19 ini sebagai halangan untuk bisa meningkatkan kinerja usahanya. Kemampuan adaptasi yang baik menjadi kunci bagi usaha menengah untuk bisa tetap bertahan pada masa pandemi Covid-19. Adapun langkah yang perlu dilakukan untuk bisa beradaptasi pada masa pandemi Covid-19 adalah dengan menurunkan kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi dengan menggunakan akuntansi manajemen strategis secara efektif dan masif. Dengan demikian, dukungan dari pemerintah sangat diperlukan dalam rangka pemberian edukasi bagi usaha menengah terkait penerapan akuntansi manajemen strategis. Pada masa pandemi Covid-19, usaha menengah dituntut untuk cepat membaca perilaku pelanggan, baik dari sisi tuntutan, selera dan preferensi. Selain itu, jalinan yang erat dengan pemasok perlu dibangun untuk memudahkan pengadaan barang. Selanjutnya, inovasi pada usaha

menengah juga menjadi hal yang penting untuk diterapkan, di mana inovasi yang dilakukan adalah dengan berfokus pada penggunaan teknologi secara maksimal. Pemanfaatan teknologi menjadi penting di masa pandemi Covid-19 karena hampir seluruh aktivitas dialihkan dalam bentuk daring. Kondisi pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) telah meminimalisir aktivitas tatap muka antara pengusaha dengan pelanggan. Dengan demikian, penggunaan teknologi diharapkan mampu menjembatani hubungan antara pengusaha dengan pelanggan, sehingga transaksi jual-beli dapat tetap terjadi. Implementasi penggunaan teknologi pada usaha menengah ini perlu dukungan dari pemerintah. Hal ini karena proses implementasi tersebut memerlukan modal yang cukup besar bagi usaha menengah. Dukungan pemerintah berupa pemberian tambahan modal usaha bagi usaha menengah akan sangat bermanfaat dalam rangka peningkatan kinerja usaha menengah.

5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa ketidakpastian lingkungan (KL) dan penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja (KN) usaha menengah di Provinsi Banten. Sementara itu, ketidakpastian lingkungan (KL) tidak memiliki pengaruh terhadap penggunaan akuntansi manajemen strategis (PAMS) usaha menengah di Provinsi Banten. Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi akibat pandemi Covid-19 ini bukan sebagai halangan untuk bisa meningkatkan kinerja usahanya. Kemampuan adaptasi yang baik menjadi kunci bagi usaha menengah untuk bisa tetap bertahan pada masa pandemi Covid-19. Penggunaan akuntansi manajemen strategis secara efektif dan masif diperlukan untuk menurunkan kondisi ketidakpastian lingkungan yang terjadi sehingga mampu beradaptasi pada masa pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini. Pemberian edukasi bagi usaha menengah terkait penerapan akuntansi manajemen strategis, kemampuan secara cepat membaca perilaku pelanggan, menjalin hubungan yang erat dengan pemasok serta inovasi penggunaan teknologi dalam usaha sehingga dapat bermanfaat dalam menunjang peningkatan kinerja usaha menengah.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan berkaitan dengan kemampuan model dalam menjelaskan variabel kinerja relatif rendah hanya 9,8% dan lingkup penelitian yang terbatas hanya pada Provinsi Banten. Ke depan penelitian mendatang dapat menguji variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti variabel keunggulan kompetitif untuk melihat strategi yang digunakan oleh usaha menengah dalam beradaptasi di tengah pandemi Covid-19. Peneliti mendatang dapat memperluas area pengamatan untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Penyebaran kuisisioner kepada responden melalui daring juga menjadi keterbatasan dari penelitian ini sehingga peneliti selanjutnya disarankan mengusahakan pertemuan fisik dalam proses pengambilan sampel jika kondisi pandemi sudah cukup kondusif dengan tetap mengedepankan protokol kesehatan. Proses pengambilan sampel dengan pertemuan fisik akan menghasilkan perolehan data yang lebih mendalam dari responden.

Ucapan Terimakasih

Kami mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu keterlaksanaan penelitian ini, yaitu Direktorat Penelitian, Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Bunda Mulia dan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Daftar Pustaka

- Abdallah, L., & Persson, M. (2014). The Effect of Environmental Uncertainty Conditions on Organisational Innovativeness and Performance of SMEs.
- Alamri, A. M. (2019). Association between strategic management accounting facets and organizational performance. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 212–234. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0411>
- Al-Mawali, H. (2015a). Contingent factors of Strategic Management Accounting. *Research Journal of Finance and Accounting* 6(11), 130–137. www.iiste.org
- Al-Mawali, H. (2015b). Strategic Management Accounting Usage, Environmental Uncertainty, and Organizational Performance. *European Journal of Business and Management* 7(18), 219–226. www.iiste.org
- Bastian, E., & Muchlish, M. (2012). Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems, and Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 787–792. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.200>
- BPS. (2020). Analisis Hasil Survei Dampak Covid-19 terhadap Pelaku Usaha.
- Chen, J. (2013). Environmental Uncertainty. In E. H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of Management*, 245–249). Sage Publications.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior - Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Frank. (2016). The Multiple Facets of Crisis and Its Impact on IPO Underpricing. In G. Cui & T. Chan (Eds.), *Asian Businesses in a Turbulent Environment - Uncertainty and Coping Strategies*, 3–20. Palgrave Macmillan.
- Ganswein, W. (2011). Effectiveness of Information Use for Strategic Decision Making (1st ed.). Gabler Verlag.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. *Organizations And Society*, 9(2), 125–135.

- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, *11*(1), 113–135. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0120>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, *27*(1), 25–41.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: A research note. *British Accounting Review*, *37*(4), 471–481. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.08.003>
- Ingratubun, I. (2021, April 6). ADB Sebut 30 Juta UMKM RI “Bangkrut”, Kemenkop: Warung-warung Masih Ramai. Detik Finance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5522639/adb-sebut-30-juta-umkm-ri-bangkrut-kemenkop-warung-warung-masih-ramai>
- Kramer, M. W. (2013). *Managing Uncertainty in Organizational Communication*. Routledge.
- Lautour, V. J. (2018a). *Strategic Management Accounting Volume I - Aligning Strategy, Operations, and Finance*. Palgrave Macmillan.
- Lautour, V. J. (2018b). *Strategic Management Accounting, Volume II - Beyond the Numbers*. Palgrave Macmillan.
- Lay, T. A., & Jusoh, R. (2012). Business Strategy, Strategic Role of Accountant, Strategic Management Accounting and Their Links to Firm Performance: an Exploratory Study of Manufacturing Companies in Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal (APMAJ)*, *7*(1), 59–92.
- Lay, T. A., & Jusoh, R. (2017). Organizational Capabilities, Strategic Management Accounting and Firm Performance. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, *14*(2), 222–246.
- Li, W. S. (2018). *Strategic Management Accounting - A Practical Guidebook with Case Studies*. Springer Nature Singapore Pte. Ltd.
- Mohd Zawawi, N. F., & Abd Wahab, S. (2019). Organizational sustainability: a redefinition? *Journal of Strategy and Management*, *12*(3), 397–408. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2018-0077>
- Mukherji, A., & Mukherji, J. (2017). Environmental Uncertainty and Positive Performance of Small Firms: The Roles of Key Mediators 1. *Journal of Organizational Psychology*, *17*(3), 24–39. <https://www.sba.gov/sites/>
- Mulyani, S. (2020, September 30). Sri Mulyani: Kondisi Ekonomi Akibat Covid-19 Diliputi Ketidakpastian Hingga Tahun Depan. Lingkar Kediri. <https://lingkarkediri.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-67785550/sri-mulyani-kondisi-ekonomi-akibat-covid-19-diliputi-ketidakpastian-hingga-tahun-depan>

- Nashwan, S. B., Abdullah, N. S., & Obaid, M. M. (2017). A Review of Literature in Management Control System (MCS), Business Strategy, and Firm's Performance. *International Journal of Management Research & Review*, 7(2), 99–112.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, Pub. L. No. 20, Otoritas Jasa Keuangan (2017).
- Pardede, R. (2020, October 4). Raden Pardede: Ketidakpastian Akibat Covid-19 Hingga 2 Tahun ke Depan. *Berita Satu*. <https://www.beritasatu.com/whisnu-bagus-prasetyo/ekonomi/683715/raden-pardede-ketidakpastian-akibat-covid19-hingga-2-tahun-ke-depan>
- Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756–767. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0582>
- Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Effects of transformational leadership, organizational learning, and technological innovation on strategic management accounting in Thailand's financial institutions. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 165–188. <https://doi.org/10.22452/ajba.vol12no1.6>
- Rahadi, D. (2020, September 24). Dorong pengembangan IKM, begini strategi Kemenperin. *Kontan*. <https://industri.kontan.co.id/news/dorong-pengembangan-ikm-begini-strategi-kemenperin>
- Rao, T. (2016). *Performance Management - Toward Organizational Excellence* (2nd ed.). Sage Publications India Pvt Ltd.
- Rumondang, H. (2020, October 19). Kemnaker Tegaskan Tetap Dengarkan Kebijakan Pengupahan Saat Pandemi. *Detik Finance*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5220180/kemnaker-tegaskan-tetap-dengarkan-kebijakan-pengupahan-saat-pandemi>
- Siow, V. (2021, April 13). Lakukan Digitalisasi, Ini Tiga Tantangan yang Dihadapi UMKM. *IDX Channel*. <https://www.idxchannel.com/economics/lakukan-digitalisasi-ini-tiga-tantangan-yang-dihadapi-umkm>
- Suhariyanto. (2020, September 20). BPS: Terdampak Pandemi, Mayoritas Pelaku Usaha Lakukan Adaptasi. *Berita Satu*. <https://www.beritasatu.com/feri-awan-hidayat/ekonomi/678477/bps-terdampak-pandemi-mayoritas-pelaku-usaha-lakukan-adaptasi>
- Sumkaew, N., & Intanon, R. (2020). The Relationship between Strategic Management Accounting Information Usage, Environmental Uncertainty, and Nationality of Director of Manufacturing Enterprises in Thailand. *Open Journal of Social Sciences*, 08(09), 39–52. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.89003>
- Sung, T. J., Lu, Y. T., & Ho, S. S. (2010). Time-Based Strategy and Business Performance under Environmental Uncertainty: An Empirical Study of Design Firms in Taiwan. *International Journal of Design*, 4(3), 29–42.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: The mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184. <https://doi.org/10.1108/17410401311295722>

- Tworek, K. (2019). *Aligning IT and Business - Fostering Organizational Performance, Employees' Commitment and Quality of Management Methods*. Springer Nature Switzerland AG.
- Wajdi, F., & Arsjah, R. J. (2019). The Influence of Organizational Capabilities, Strategic Management Accounting on Organizational Performance Mediated by Competitive Advantage in Companies in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 10(22), 141–151. <https://doi.org/10.7176/rjfa/10-22-17>
- Yu, C. L., Wang, F., & Brouthers, K. D. (2016). Competitor identification, perceived environmental uncertainty, and firm performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(1), 21–35. <https://doi.org/10.1002/cjas.1332>
- Zenita, R., Sari, R. N., Anugerah, R., & Said, J. (2015). The Effect of Information Literacy on Managerial Performance: The Mediating Role of Strategic Management Accounting and the Moderating Role of Self Efficacy. *Procedia Economics and Finance*, 31, 199–205. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01221-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01221-6)