

**NILAI BUDAYA LOKAL DALAM PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN
(PAM) DI UMKM****Dwi Rahma Fitriani¹, Atik Tri Andari², Wiwik Mukholafatul Farida³**^{1,2,3} Politeknik Negeri Malang
Surel: dwirahma@polinema.ac.id**ABSTRACT**

*This study aims to explore the roles of local culture in Management Accounting Practice (MAP) in UMKM "Warung Bu Wati". This study is qualitative research that uses a case study approach. The results of this study indicate that Management Accounting Practices have been implemented in the UMKM "Warung Bu Wati". UMKM can adopt local cultural values that are the basis for the implementation of Management Accounting Practices, one of which called as *gemi, nastiti lan ngati-ngati*. This study also shows that the Implementation of Management Accounting Practices is driven by the existence of local cultural values that are firmly held and the experience that has been gained from previous years. For further research, the researcher suggests using larger business research subjects so that the results can provide a broader insight.*

Keywords: *Gemi; Local Cultural Value; MAP; Nastiti; Ngati-ati*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran budaya lokal dalam Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) di UMKM "Warung Bu Wati". Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PAM telah diterapkan di UMKM "Warung Bu Wati". UMKM dapat mengadopsi nilai budaya lokal yang menjadi pegangan usaha sebagai dasar penerapan PAM, salah satunya budaya *gemi, nastiti* dan *ngati-ngati*. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Praktik Penerapan Akuntansi Manajemen didorong oleh adanya nilai budaya lokal yang dipegang teguh dan pengalaman yang telah diperoleh dari tahun-tahun sebelumnya. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan menggunakan subjek penelitian usaha yang lebih besar agar hasilnya dapat memberi gambaran yang lebih luas.

Kata kunci: *Gemi; Nastiti; Ngati-ati; Nilai Budaya Lokal; PAM*

PENDAHULUAN

Nilai-nilai budaya yang dianut oleh anggota suatu organisasi dapat melatarbelakangi praktik profesionalitas (Panggabean & Hariwibowo, 2021). Praktik ini dapat mencakup berbagai bidang. Sementara itu, Jawa merupakan salah satu suku yang mempunyai nilai-nilai budaya yang telah diwariskan secara turun temurun. Kondisi ini, disadari ataupun tidak, mampu mempengaruhi bagaimana seseorang dalam berperilaku hingga mengambil keputusan, termasuk dalam sebuah organisasi bisnis. UMKM merupakan salah satu bentuk organisasi bisnis yang cukup dekat dengan masyarakat. Masyarakat dapat mengembangkan usaha yang mereka inginkan dan mengembangkannya sesuai dengan nilai-nilai yang dianut. Kondisi ini juga terjadi di salah satu usaha mikro di Jawa Timur yang bernama UMKM “Warung Bu Wati”. UMKM ini mulai dikembangkan sejak tahun 2000-an oleh seorang ibu rumah tangga yang masih memegang teguh nilai-nilai budaya Jawa yang diwariskan secara turun-temurun dari para leluhurnya. Banyak praktik-praktik bisnis yang dilakukannya dengan mengacu pada nilai budaya yang dipegang. Oleh sebab itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengeksplorasi penerapan nilai-nilai budaya lokal dalam menjalankan praktik profesional sebuah usaha, terutama tentang Praktik Akuntansi Manajemen (PAM).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan fenomena menarik yang memiliki pengaruh dan peran penting dalam perekonomian Indonesia yang dinamis. Dinamisme dan ketahanan sektor UMKM Indonesia merupakan komponen utama dari dinamika ekonomi negara Indonesia (Jee Sinha *et al.*, 2024.). Menurut Menteri Koordinator Bidang Perekonomian, UMKM memberikan kontribusi yang besar bagi perekonomian Indonesia, yaitu lebih dari 60% pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dengan hampir 97% tenaga kerja terserap di dalamnya dari lebih 64 juta unit usaha saat ini (Limanseto, 2025). Struktur UMKM di Indonesia cukup kompleks dan rumit karena beragamnya karakteristik. Banyaknya jumlah UMKM turut mendorong kemampuan dan daya saing UMKM dengan usaha lainnya. Staf yang berkualifikasi tinggi dan memiliki bakat manajerial dibutuhkan agar UMKM dapat mengadopsi teknologi baru, meningkatkan produktivitas, dan berhasil bersaing di pasar (Jee Sinha *et al.*, 2021)

Terwujudnya UMKM yang berdaya saing tentu bukanlah hal yang mudah. Setiap UMKM perlu mengelola bisnisnya dengan baik melalui aktivitas-aktivitas manajerial, seperti perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Ketiga aktivitas manajerial tersebut sangat berpengaruh pada kinerja UMKM di tengah persaingan usaha yang ketat (Puryati, 2022). Perencanaan merupakan aktivitas manajemen untuk membuat perumusan tindakan yang terperinci untuk mencapai suatu tujuan (Mowen *et al.*, 2012). Misalnya, perusahaan meningkatkan kualitas produknya secara keseluruhan dengan tujuan agar keuntungan yang diperoleh meningkat baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Setelah rencana dibuat, selanjutnya adalah implementasi rencana. Selama menjalankan rencana, manajemen akan membandingkan rencana dengan realita yang terjadi dan akan membuat tindakan korektif jika diperlukan (Mowen *et al.*, 2012). Inilah yang disebut sebagai aktivitas pengendalian. Aktivitas manajemen selanjutnya adalah pengambilan keputusan atau sebuah proses untuk memilih di antara alternatif-alternatif yang bersaing. Fungsi manajerial ini terkait erat

dengan perencanaan dan pengendalian, karena seorang manajer tidak dapat merencanakan atau mengendalikan tindakan organisasi dengan baik tanpa membuat keputusan mengenai alternatif-alternatif yang bersaing (Mowen *et al.*, 2012). Untuk menjalankan semua aktivitas manajerial tersebut, manajemen membutuhkan data pendukung yang cukup, salah satunya dapat diperoleh dari akuntansi manajemen.

Akuntansi manajemen menyediakan informasi akuntansi untuk pengguna internal sebuah perusahaan. Berbeda dengan akuntansi keuangan yang mempunyai kriteria formal termuat dalam sebuah standar (SAK), akuntansi manajemen memiliki cakupan yang lebih luas. Cakupan tujuan akuntansi manajemen di antaranya adalah memberikan informasi perencanaan organisasi, pengendalian aktivitas organisasi dan pengambilan keputusan yang efektif (Mowen *et al.*, 2012). *International Federation of Accountants* (IFAC) menyediakan kerangka konseptual pengembangan akuntansi manajemen dalam empat tahap model "evolusi". Empat tahapan evolusi PAM (PAM) menurut IFAC terdiri dari (1) Penentuan biaya dan pengendalian keuangan; (2) Informasi untuk perencanaan dan pengendalian manajemen; (3) Pengurangan pemborosan sumber daya dalam proses bisnis; dan (4) Penciptaan nilai melalui penggunaan sumber daya yang efektif (Abdel-Kader & Luther, 2006). Tahap-tahap tersebut tidak bersifat *mutually exclusive* karena setiap tahap menggabungkan konsep-konsep dari tahap sebelumnya dan yang muncul pada tahap tersebut.

Dalam praktiknya, organisasi tidak perlu mengikuti urutan tahapan PAM, sebaliknya, dapat memilih tahap PAM manapun yang sesuai dengan kebutuhan operasi bisnis mereka (Azudin & Mansor, 2018). PAM yang paling banyak diadopsi oleh UMKM yang tersebar di Yogyakarta adalah teknik tradisional (Tahap 1 dan 2) yang berfokus pada sistem biaya, analisis profitabilitas, dan pengukuran kinerja non-finansial (Acintya, 2020). Sejalan dengan penelitian tersebut, UKM di wilayah pantai timur Malaysia juga lebih banyak yang mengadopsi tahap 1 dan 2 PAM (Azudin & Mansor, 2018). Meski penerapan PAM ini bersifat lebih fleksibel, namun UMKM harus dapat mengidentifikasi dengan baik kebutuhan operasional unit usahanya sehingga dapat memperoleh dampak positif dari PAM tersebut. PAM yang diimplementasikan dengan cukup baik di beberapa UMKM di Bandung melalui proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan, telah memberikan pengaruh positif pada kinerja UMKM (Puryati, 2022). Penelitian lain juga menyajikan hasil yang positif PAM yang dilakukan dalam bentuk penganggaran dan penilaian kinerja dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja usaha mikro (laba dan pertumbuhan penjualan) di UMKM sektor kerajinan di Kabupaten Bondowoso (Putri & Wafaretta, 2022).

Demikian pentingnya peran akuntansi manajemen sehingga bisa memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja sebuah usaha atau bisnis. Namun, permasalahan umum yang sering terjadi pada pelaku UMKM adalah cenderung mengabaikan prosedur pencatatan transaksi (Kesuma *et al.*, 2024). Masalah penerapan praktik-praktik akuntansi bukanlah hal yang mudah. Terbatasnya pengetahuan dan literasi akuntansi membuat pelaku UMKM kurang menyadari pentingnya akuntansi bagi usaha mereka (Damak-Ayadi *et al.*, 2020). Padahal, pengetahuan akuntansi tersebut dapat memberikan peran yang besar bagi kemajuan usaha yang dikelola (Biduri *et al.*, 2021). Menurut *Theory Planned Behavior*, dijelaskan bahwa para pelaku UMKM akan mengimplementasikan

akuntansi jika mereka memiliki keyakinan bahwa praktik akuntansi mudah dan sederhana dalam penerapannya (Suryantara & Ridhawati, 2023).

Akuntansi manajemen merupakan sistem informasi akuntansi yang dibuat dan digunakan oleh manajemen. Karena pengguna dan penyusun informasi adalah pihak yang sama, maka tidak ada standar khusus yang harus dijalankan dalam pelaksanaan PAM. Orientasi pelaksanaan umumnya didasarkan pada analisis biaya-manfaat. Situasi ini memberikan kemungkinan bahwa praktik akuntansi pada sebuah usaha, salah satunya UMKM, dapat mengikuti budaya pelaku usaha dalam menjawab kebutuhan untuk mencapai tujuan usahanya, tanpa memperhatikan catatan teoritis akuntansi manajerial yang formal dan rumit. Nilai – nilai budaya yang dianut oleh anggota suatu organisasi dapat melatarbelakangi praktik profesionalitas. Hal ini dikarenakan nilai-nilai tersebut telah hidup dan berkembang dalam masyarakat tempat organisasi berada (Panggabean & Hariwibowo, 2021). Beberapa perusahaan – perusahaan di China juga masih memegang *Guanxie* untuk membentuk jaringan atau koneksi demi keberhasilan bisnisnya (Islam & Kantor, 2005).

Penelitian yang membahas tentang PAM telah banyak dilakukan sebelumnya, namun bagaimana peran budaya lokal mampu mempengaruhi PAM masih belum cukup banyak dijelaskan. Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana peran nilai budaya lokal pada penerapan PAM di UMKM. Nilai budaya yang diangkat dalam penelitian ini adalah budaya Jawa. Budaya Jawa secara khusus dipilih dengan didasarkan pada beberapa pertimbangan, diantaranya karena budaya Jawa merupakan salah satu budaya yang kaya akan nilai budaya luhur, menjunjung tradisi-tradisi yang harus dilestarikan, serta sebagai upaya untuk memberikan pemahaman budaya yang lebih luas. Selain itu, nilai budaya yang dibahas juga berkaitan dengan pembentukan karakter dan budi pekerti, sehingga dengan memahami nilai-nilai ini, pembaca diharapkan akan memperoleh pembelajaran untuk menghargai dan mengamalkannya dalam praktik profesional, termasuk Praktik Akuntansi Manajemen. Oleh sebab itu, secara khusus, penelitian ini akan membahas tentang nilai-nilai budaya Jawa yang mendorong pelaksanaan PAM di UMKM “Warung Bu Wati”. UMKM ini merupakan UMKM yang dijalankan dengan akulturasi budaya Jawa yang dipegang teguh oleh pemiliknya. Pemahaman tentang nilai budaya yang dianut ini diperlukan untuk memahami bagaimana PAM tersebut dilakukan, khususnya di UMKM “Warung Bu Wati”.

PAM selama ini banyak diterapkan dengan mengacu pada ilmu profesional yang diperoleh melalui pendidikan formal dan cukup kompleks. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran PAM dari sisi lain, yaitu nilai budaya lokal sehingga memberikan wawasan dan kesadaran baru tentang keberadaan nilai-nilai budaya lokal yang mungkin digunakan sebagai dasar penerapan PAM.

TINJAUAN PUSTAKA

Praktik Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan gabungan beberapa disiplin ilmu seperti akuntansi, keuangan, dan manajemen yang terdiri dari sejumlah teknik mutakhir yang

sangat penting untuk mendorong keberhasilan bisnis. Praktik Akuntansi Manajemen (*Management Accounting Practice*) memainkan peran yang kuat dalam prosedur manajemen bisnis di dunia modern (Dasanayaka *et al.*, 2021). Secara tradisional, fokus utama praktik akuntansi manajemen (PAM) adalah untuk menentukan biaya produk, proses, atau proyek. Evolusi PAM menunjukkan perkembangan yang konstan untuk membantu bisnis dalam memenuhi tuntutan lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat. Sehingga, akuntansi manajemen ini sangat diperlukan penerapannya untuk mendorong keberhasilan bisnis. *International Federation of Accountants* (IFAC) menyediakan kerangka konseptual pengembangan akuntansi manajemen dalam empat tahap model "evolusi". Empat tahapan evolusi PAM (PAM) menurut IFAC terdiri dari (1) Penentuan biaya dan pengendalian keuangan; (2) Informasi untuk perencanaan dan pengendalian manajemen; (3) Pengurangan pemborosan sumber daya dalam proses bisnis; dan (4) Penciptaan nilai melalui penggunaan sumber daya yang efektif (Abdel-Kader & Luther, 2006).

UMKM

Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia cukup kompleks dan rumit karena beragamnya karakteristik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, yang disebut entitas mikro adalah badan yang memiliki kekayaan bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan) paling banyak Rp. 50.000.000 dan memiliki penjualan tahunan maksimum Rp 300.000.000. Entitas kecil adalah entitas yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 tetapi maksimal Rp. 500.000.000 atau memiliki penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000 sampai Rp. 2.500.000.000. Sementara itu, entitas menengah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 dan penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000.

Nilai budaya

Nilai budaya (*Cultural Values*) merupakan nilai-nilai yang menjadi landasan moral dan etika dalam suatu masyarakat, yang menjadi sumber etika yang membentuk karakter seseorang (Herdiana *et al.*, 2021). Nilai-nilai luhur budaya seperti yang ada dalam kearifan lokal merupakan landasan moral dan etika dalam bermasyarakat yang membentuk suatu karakter individu. Kebudayaan yang beragam di Indonesia, memiliki nilai-nilai yang harus dilestarikan terutama kepada para generasi muda untuk membentuk sebuah karakter yang baik dan menciptakan masyarakat yang harmonis serta berbudaya di masa depan (Annas *et al.*, 2024). Salah satu nilai budaya lokal yang dimiliki masyarakat Jawa adalah *gemi, nastiti, ngati-ati* atau memiliki makna "hemat, teliti dan berhati-hati". Ungkapan ini memberikan pedoman pada manusia bahwa hidup harus dikelola dengan sebaik-baiknya (Nuryantiningih, 2022). *Gemi nastiti lan ngati-ati* juga merupakan falsafah hidup orang Jawa yang berisi petuah-petuah mengenai kemampuan atau kekayaan yang dimilikinya (Sunarmi, 2020). *Gemi* (hemat/irit) dapat dimaknai sebagai upaya berhemat dalam mengeluarkan uang untuk mencegah kesulitan hidup. *Nastiti* merupakan perwujudan dari kecermatan dalam menangani segala hal untuk menghindari kesalahan dalam hidup. *Ngati-ati* berarti hati hati atau bersikap waspada agar tidak terjerumus ke dalam kesulitan hidup. Filosofi *gemi, nastiti, ngati-ati* sebenarnya merupakan sebuah kesatuan yang tak terpisahkan (*tri*

atunggal / tiga namun satu), sebab di dalam ungkapan *gemi* terkandung unsur *nastiti*, dan dalam *nastiti* terdapat unsur *ngati-ati* (Minanurohman *et al.*, 2022). Teori kontinjensi menyebutkan bahwa setiap organisasi memiliki cara yang berbeda-beda dalam menjalankannya. Pemahaman tersebut memberikan suatu kesimpulan bahwa cara menjalankan organisasi bagi suatu perusahaan dapat dipengaruhi banyak faktor kontinjensi. Salah satu variabel kontinjensi yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah nilai budaya yang dianut di sebuah organisasi, yaitu di UMKM.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif (*qualitative research*) yang menurut (Moleong, 2015) adalah suatu prosedur penelitian yang dilakukan untuk mengamati manusia dan perilakunya dimana data yang dihasilkan adalah berupa data deskriptif lisan maupun kata-kata yang tertulis. Pendekatan yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus dilakukan untuk menggali kasus dalam suatu kejadian yang dapat mencakup individu maupun kelompok budaya serta suatu potret kehidupan (Creswell, 2007). Dalam penelitian ini, pendekatan studi kasus dipilih untuk mengeksplorasi kasus di UMKM “Warung Bu Wati”, khususnya terkait PAM dengan latar budaya kearifan lokal yang masih dipegang dalam menjalankan usahanya. Proses mengeksplorasi ini ditempuh peneliti dengan cara berhubungan atau berinteraksi dengan informan agar memperoleh informasi yang utuh.

Objek penelitian merupakan sesuatu yang dijadikan sebagai perhatian utama penelitian (Arikunto, 1998). Objek penelitian ini adalah PAM. PAM yang akan diteliti ini meliputi aktivitas perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dengan menggunakan *IFAC's Conception*. Subjek penelitian adalah tempat dimana suatu objek penelitian dilekatkan padanya. Subjek penelitian ini yaitu UMKM “Warung Bu Wati” sebagai tempat dimana PAM diterapkan.

Informan yang dipilih oleh peneliti terdiri dari pihak internal dan eksternal UMKM. Pihak internal UMKM terdiri dari Bu Suwati selaku pendiri UMKM dan Yusnawati adalah salah satu pengelola beberapa produknya. Keduanya dipilih sebab terlibat secara langsung dalam PAM. Pihak eksternal yang dipilih adalah Bu Tatik yang merupakan salah satu warga sekitar UMKM yang pernah ikut membantu Bu Suwati menjalankan usahanya di awal tahun 2000-an namun kini sudah tidak lagi bekerja di UMKM Bu Suwati agar fokus pada pekerjaan utama beliau. Saat ini, Bu Tatik adalah salah satu pelanggan yang cukup sering mengkonsumsi produk UMKM “Warung Bu Wati”.

Dua jenis data penelitian yang ada dipergunakan dalam penelitian ini. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi yang dilakukan dengan cara membaca beberapa studi pustaka dan dokumen sumber lainnya yang nantinya akan diolah, seperti catatan anggaran dan catatan pesanan milik UMKM. Data primer diperoleh peneliti melalui proses wawancara kepada informan secara mendalam dan semi terstruktur.

Analisis data dalam penelitian kualitatif terdiri dari persiapan dan pengorganisasian data untuk dianalisis; kemudian mereduksi data menjadi tema-tema

melalui proses pengkodean dan pemadatan kode; dan terakhir menyajikan data dalam bentuk gambar, tabel, atau diskusi (Creswell, 2007). Analisis data dalam penelitian ini diawali dengan pengorganisasian data yang dilakukan dengan cara mengubah rekaman hasil wawancara ke dalam bentuk transkripsi tertulis, sehingga proses yang perlu dilakukan selanjutnya akan lebih mudah. Selanjutnya, tahap mereduksi data sebagai proses menyederhanakan data dengan melakukan analisis terhadap hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan cara mengelompokkan pertanyaan yang serupa untuk mempermudah peneliti dalam mengeksplorasi PAM dan kearifan lokal yang dipakai. Langkah terakhir adalah penyajian hasil penelitian atas data yang telah dianalisis dan dikumpulkan sehingga memberikan simpulan yang tepat, relevan dan sesuai dengan realita yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PAM dan UMKM

Penelitian tentang PAM telah banyak dilakukan sebelumnya. Studi empiris yang menunjukkan bahwa penerapan PAM yang baik dapat meningkatkan kinerja suatu usaha. Penelitian yang dilakukan oleh Duréndez *et al.* (2011) misalnya, menyatakan bahwa penerapan PAM pada bisnis keluarga skala kecil dan menengah dapat meningkatkan kinerja bisnis mereka karena kemampuan khusus PAM untuk menghasilkan informasi yang tepat untuk membuat keputusan tepat waktu dan relevan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa penerapan PAM sering kali dapat mendukung bisnis untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan sekaligus mengarahkan menuju kesuksesan. UMKM di Kota Bandung juga telah menerapkan PAM melalui perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Perencanaan dan pengendalian dilakukan dalam kategori cukup, dan pengambilan keputusan dalam kategori baik. Perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM (Puryati, 2022). Oleh sebab itu, PAM dipandang penting saat ini.

PAM terkait dengan bagaimana informasi yang disediakan oleh akuntansi digunakan dalam pengambilan keputusan. Studi terdahulu telah meninjau praktik ini ditinjau menggunakan beberapa teori yang relevan, diantaranya Teori Kontinjensi dan Teori *Experiential Learning*. Ketika teori kontinjensi diterapkan untuk mengkaji praktik akuntansi manajemen, dapat dinyatakan bahwa tidak ada satu pun praktik akuntansi standar yang dapat diterapkan pada semua organisasi (Shahzadi *et al.*, 2018). Teori ini mengkaji sejumlah faktor yang mendukung manajemen ketika memutuskan praktik akuntansi yang tepat, diantaranya faktor internal (strategi bersaing, struktur organisasi, kemajuan teknologi manufaktur, *total quality management*, ketepatan waktu) dan faktor eksternal (persaingan) (Shahzadi *et al.*, 2018).

Faktor internal yang mempengaruhi PAM dalam sebuah bisnis keluarga salah satunya adalah keterlibatan pemilik. Beberapa peneliti mengakui bahwa penerapan PAM pada bisnis keluarga (*family business*) terutama bergantung pada tingkat keterlibatan pemilik-manajer dalam aktivitas bisnis (Senftlechner & Hiebl, 2015). Demikian pula yang terjadi pada UMKM "Warung Bu Wati". UMKM "Warung Bu

Wati” merupakan salah satu jenis usaha mikro di Blitar, Jawa Timur yang bergerak di bidang kuliner. Pada awalnya, usaha ini didirikan oleh seorang ibu rumah tangga, Bu Suwati (68 tahun), pada tahun 2000. Beliau mendirikan usaha ini diawali dengan membuat kue kering dan kue basah tradisional, seperti kue garut, jenang, wajik, madu mongso, nagasari dan lainnya. Pembuatan kue yang berdasarkan pesanan pelanggan ini dilakukan oleh Bu Wati untuk mengisi waktu luang dan menambah pemasukan. Di tahun berikutnya, produk yang dihasilkan tidak hanya kue, namun juga melayani pesanan catering untuk hajatan, seperti *slametan*, arisan dan acara lainnya. Selama menjalankan usaha, Bu Suwati dibantu oleh 1-2 orang karyawan yang direkrut hanya saat ada pesanan yang banyak saja. Jika masih bisa ditangani sendiri, beliau tidak memanggil karyawan tambahan yang merupakan keponakan beliau. Pada tahun 2020, salah satu anak beliau, Yusnawati, kembali ke kampung dan tinggal di rumah Bu Suwati karena telah diberhentikan kerja dari perusahaan sebelumnya dan membantu Bu Suwati menjalankan usahanya. Lambat laun, di tahun yang sama, “Warung Bu Wati” menambah produk makanan dengan dibantu oleh anaknya dan terkadang bersama dengan karyawannya. Kondisi yang terjadi ini menggambarkan bahwa semua aktivitas bisnis di UMKM “Warung Bu Wati” sangat bergantung pada keterlibatan pemilik bisnis di segala aspek, baik dari segi produksi, penentuan harga produk hingga perekrutan karyawan yang berasal dari anggota keluarganya. Hal seperti ini memang cukup wajar terjadi, seperti yang dijelaskan oleh Chrisman *et al.* (2014) bahwa bisnis dengan kepemilikan keluarga absolut dapat merekrut karyawan keluarga hanya berdasarkan kepentingan keluarga, tanpa mempertimbangkan pertimbangan meritokratis.

Akuntansi manajemen merupakan hasil konstruksi manusia yang selalu berubah dan hanya dapat ditentukan oleh banyak faktor, baik manusia maupun non-manusia, artinya perubahan dalam akuntansi manajemen terjadi karena adanya rutinitas yang merupakan proses pembelajaran secara eksperiensial bagi yang terlibat, dan rutinitas disini dianggap sebagai PAM yang digunakan (Giannetti *et al.*, 2021). Hal ini merujuk pada PAM yang terbentuk sebagai hasil dari proses pembelajaran berdasarkan pengalaman. Bagi informan, Penerapan PAM bukanlah ilmu yang didapatkannya dari pendidikan formal, namun berasal dari pengalaman yang diperoleh selama lebih dari 20 tahun menjalankan bisnisnya. Berikut pernyataan yang disampaikan oleh Bu Suwati.

“Sekolah akuntansi? Enggak mbak. Kursus, les les yo nggak nate. Isona ya teko belajar dewe. Kliru, sesuk neh diganti. Suwi suwi pinter (tertawa). Lek arep nggawe jajan, nyatet sik butuhe opo ae, kudu nyiapne pira di engge blonjo, seumpomo didol regone sing pase piro. Yo ngono kuwi. Pokok nggak sampe rugi, gek tenogo ne sing ngayahi ngene iki yo diitung. Yo to mbak? (tertawa). Wong aku sekolah sampe SKP ae, lek saiki paling setara SMP ngono (tersenyum). (Bu Suwati)

Terjemahan:

“Sekolah akuntansi? Tidak mbak. Kursus, les les, juga tidak pernah. Bisanya ya dari belajar sendiri. Salah, besok lagi diganti. Lama lama pinta (tertawa). Kalau akan bikin kue, dicatat dulu kebutuhannya apa saja, harus menyiapkan berapa untuk belanja, semisal dijual harga pas-nya berapa. Ya begitulah. Asal tidak sampai rugi, dan tenaga yang mengerjakan seperti ini

ya dihitung. Ya *kan, mbak?* (*tertawa*). Orang saya ini sekolah sampai SKP *aja*, kalau sekarang mungkin setara SMP *gitu* (*tersenyum*). (Bu Suwati)

Penyataan tersebut menjelaskan bahwa beliau tidak pernah belajar akuntansi secara formal. PAM yang dilakukan seperti membuat rencana belanja, kebutuhan dana, hingga penentuan harga telah dilakukan dengan belajar sendiri dari pengalaman beliau sebelumnya, jika ada yang kurang tepat, berikutnya akan diperbaiki. Praktik ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa dalam PAM, proses pembelajaran tersebut memberikan interpretasi tentang bagaimana pembelajaran terlibat dalam perubahan praktik penetapan biaya selama periode waktu yang panjang dan dalam konteks dimana manajemen tidak memiliki pengalaman akuntansi manajemen (Giannetti *et al.*, 2021).

Akuntansi manajemen umumnya menyediakan informasi bagi manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Proses perencanaan pada UMKM dilakukan dengan membuat anggaran berupa anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran kas dan anggaran keuangan yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing UMKM (Puryati, 2022). Dalam hal penerapan teknik penganggaran dalam konteks bisnis keluarga, De Lema & Duréndez (2007) mengidentifikasi bahwa bisnis keluarga skala kecil kurang memberikan perhatian/prioritas pada teknik perencanaan dan penganggaran kas, meskipun hal ini penting untuk pengembangan bisnis mereka di masa depan. Bagi informan di UMKM "Warung Bu Wati" yang merupakan bisnis keluarga, aktivitas perencanaan melalui penyusunan anggaran sudah dilakukan, namun memang belum terlalu rinci dan belum terdokumentasi dengan baik. Anggaran tersebut berisi jumlah barang yang dipesan pelanggan dan yang akan diproduksi, jumlah bahan dan tenaga kerja yang dibutuhkan, perhitungan biaya produksi dan harga jual. Anggaran keuangan lainnya memang belum diterapkan. Dari anggaran yang sudah ada tersebut, UMKM "Warung Bu Wati" akan menggunakannya sebagai dasar untuk membuat pesanan. Sehingga, anggaran dalam hal ini juga digunakan sebagai alat pengendalian agar tidak terjadi penyimpangan yang cukup besar dari apa yang sudah direncanakan. Pengambilan keputusan berhubungan dengan keputusan jangka panjang dan jangka pendek. Kedua jenis pengambilan keputusan ini semuanya dilakukan oleh Bu Suwati dan Yusnawati sebagaimana dijelaskan pada pernyataan-pernyataan berikut.

"Lek enek pesanan, aku mbak sing mutusne, tak trimo opo nggak. Kadang ki pesenan wong-wong yo rena-rena, iso dicandhak opo enggak. Lek sekirane iso ya tak sanggupi, lek enggak ya, yo kuwi mau, tak tolak mbak" (Bu Suwati)

Terjemahan:

"Kalau ada pesanan, aku mbak yang memutuskan, kuterima atau tidak. Kadang itu pesanan orang-orang ya berbeda-beda, bisa dilakukan atau tidak. Kalau sekiranya bisa, ya saya sanggupi, kalau tidak ya, ya itu tadi, aku tolak, mbak" (Bu Suwati)

"Keputusan? Oh, lek keputusan nrima misal enek pesanan gitu aku mbak sing nentuin. Termasuk modal ini, aku nggak utang mbak ini, nggak wani. Itu juga aku sing mutusne, sama mbah uti (sebutan untuk Bu Suwati)" (Yusnawati)

Terjemahan:

“Keputusan? Oh, kalau keputusan menerima misal ada pesanan *gitu*, aku *mbak* yang *nentuin*. Termasuk modal ini, aku *nggak* utang *mbak* ini, *nggak* berani. Itu juga aku yang memutuskan sama *mbah uti* (sebutan untuk Bu Suwati)” (Yusnawati)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keputusan jangka pendek untuk menerima atau menolak pesanan telah dilakukan oleh Bu Suwati dan Yusnawati. Demikian pula untuk pengambilan keputusan jangka panjang. Keduanya sama-sama memutuskan untuk tidak menambah permodalan yang sebenarnya dapat diperoleh dari utang.

Secara lebih rinci, IFAC menyajikan kerangka konseptual evolusi Praktik Akuntansi ke dalam 4 tahapan, yaitu (1) Penentuan biaya dan pengendalian keuangan; (2) Informasi untuk perencanaan dan pengendalian manajemen; (3) Pengurangan pemborosan sumber daya dalam proses bisnis; dan (4) Penciptaan nilai melalui penggunaan sumber daya yang efektif (Abdel-Kader & Luther, 2006). Selanjutnya, dikelompokkan lagi menjadi PAM Tradisional (*Traditional Management Accounting Practice/ TMAP*) dan PAM Kontemporer (*Contemporary Management Accounting Practice/ CMAP*). TMAP mencakup penganggaran, penetapan biaya standar dan analisis varians, analisis biaya volume laba, dan pengukuran kinerja, sedangkan PAMK mencakup Manajemen Kualitas Total (TQM), manajemen berbasis nilai (VBM), penetapan biaya berbasis aktivitas (ABC), sistem pengukuran kinerja non-finansial, manajemen berbasis aktivitas (ABM), *balanced scorecard* (BSC), dan akuntansi manajemen strategis (SMA) (Kalifa *et al.*, 2020). Berdasarkan beberapa studi empiris yang pernah dilakukan sebelumnya, TMAP lebih banyak digunakan dari pada CMAP (Susilawaty & Lubis, 2023). Penerapan TMAP yang lebih banyak dibandingkan oleh TMAP dilatar belakangi oleh beberapa faktor, misalnya perlu waktu yang lama untuk mengubah nilai dan praktik orang, tidak memiliki pengetahuan yang cukup, dan usaha yang dijalankan merupakan bisnis keluarga. Bisnis keluarga lebih cenderung menggunakan MAP tradisional dan informal karena sebagian besar dijalankan oleh keluarga, yang terlibat dalam manajemen bisnis dan alokasi sumber daya (Dasanayaka *et al.*, 2021). Kendati demikian, penerapan PAM cenderung berbeda-beda, menyesuaikan kondisi dan ketentuan unit bisnis.

Internalisasi Budaya dalam PAM

UMKM “Warung Bu Wati” memiliki budaya organisasi yang erat dengan budaya Jawa. Hal ini juga tampak dari cara mengelola bisnis/ usaha tersebut. Salah satu budaya lokal yang diterapkan dalam pengelolaan bisnisnya adalah *gemi, nastiti, ngati-ati* atau memiliki makna “hemat, teliti dan berhati-hati”. Ungkapan ini memberikan pedoman pada manusia bahwa hidup harus dikelola dengan sebaik-baiknya (Nuryantingsih, 2022). *Gemi* (hemat/irit) dapat dimaknai sebagai upaya berhemat dalam mengeluarkan uang untuk mencegah kesulitan hidup. *Nastiti* merupakan perwujudan dari kecermatan dalam menangani segala hal untuk menghindari kesalahan dalam hidup. *Ngati-ati* berarti hati-hati atau bersikap waspada agar tidak terjerumus ke dalam kesulitan hidup. Filosofi *gemi, nastiti, ngati-ati* sebenarnya merupakan sebuah kesatuan yang tak terpisahkan (*tri atunggal / tiga namun satu*), sebab di dalam ungkapan *gemi* terkandung unsur *nastiti*, dan dalam *nastiti* terdapat unsur *ngati-ati* (Minanurohman *et al.*, 2022).

Filosofi ini dianut oleh masyarakat untuk mewujudkan kebahagiaan, ketenteraman serta kesejahteraan hidup (Nuryantiningsih, 2022).

Dalam PAM di UMKM, *gemi (hemat)* dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berapa biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan dan menjual sebuah produk. Hemat dalam konteks ini berarti akuntan manajemen atau pengelola bisnis mampu menentukan skala prioritas kebutuhan dalam membelanjakan uang/harta dan mampu mengelolanya secara ekonomis dan efisien (Amah *et al.*, 2024.). Kondisi ini dapat dilihat dari dibuatnya anggaran di UMKM “Warung Bu Wati” sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Penerapan ini dijelaskan oleh Bu Suwati sebagai berikut.

“Reng-rengan wonten mbak. Tapi ya kuwi mau, oret-oretan. Isine rencana belanjane pinten kira-kira, biaya kulakan bahan pinten, terus nggaji sing ngrewangi pinten. Iki kan kula produksi lek wonten pesenan mawon. Lek nggak dikira-kira ngono, sisa bahan ya dienggo apa. Ngko tiwas sulaya, kebuang. Kan eman-eman” (Bu Suwati)

Terjemahan: “Rancangan ada *mbak*. Tapi ya itu tadi, coret-coretan. Isinya rencana belanjanya berapa kira-kira, biaya beli bahan berapa, *terus* memberi gaji yang membantu berapa. Ini kan saya produksi kalau ada pesanan saja. Kalau tidak dikira-kira begitu, sisa bahan ya buat apa. Nanti justru rusak, terbuang. Kan sayang” (Bu Suwati)

“Lek nyang pasar utawa belonjo digawani catetan kuwi mau mbak, ben nggak nambah tuku iki tuku kuwi, hehehe (tertawa). Kadang ki neng omah wis dingengen ngono ya mbak. Teko tokone lali. Lek nggak ngono, tukune kurang utawa luwih akeh” (Bu Suwati)

Terjemahan: “Kalau ke pasar atau belanja, dibawakan catatan itu tadi *mbak*, supaya tidak bertambah beli ini itu, *hehehe (tertawa)*. Kadang itu di rumah sudah diangan-angan begitu ya *mbak* Sampai tokonya lupa. Kalau tidak begitu, belinya kurang atau lebih banyak” (Bu Suwati)

Penyataan tersebut mengandung makna bahwa perencanaan telah dilakukan dalam bentuk membuat anggaran yang berisi rancangan kebutuhan belanja, biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan dan biaya tenaga kerja pembantu. Selain sebagai alat perencanaan, anggaran tersebut dipakai sebagai alat pengendalian. Unsur pengendalian yang sangat terlihat dari praktik di UMKM “Warung Bu Wati” adalah dari segi biaya. Untuk menghindari pemborosan biaya, belanja bahan dilakukan sesuai dengan anggaran yang telah dibuat. Hal tersebut juga didukung oleh pendapat Bu Tatik selaku mantan karyawan di UMKM “Warung Bu Wati” dalam pernyataannya berikut.

“Iya, kalo budhe Wati (sebutan untuk Bu Suwati), bikin pesenan, mesti pas mbak. Nggak pernah nyisa banyak. Entah itu bahan mentahe, apa sing makanan sing wis jadi, ya, itu tadi, nggak pernah sisa banyak. Paling kelebihan sedikit, kadang kan bikin kue gak bisa pas bijiane, biasae buat tilik-tilik (tertawa) (Ibu Tatik)

Selain bahan mentah, jumlah persediaan barang jadi juga jumlahnya sesuai dengan anggaran yang dibuat. Memang terkadang ada jumlah produk jadi yang tersisa sedikit, namun hal tersebut sudah diperhitungkan oleh Bu Suwati di anggaran yang

dibuat. Menurutny, selama anggaran dibuat, belum pernah terjadi selisih yang cukup besar hingga menimbulkan kerugian. Sehingga, dalam hal ini anggaran dapat digunakan sebagai kontrol agar produksi berjalan secara efisien. Praktik ini juga telah merujuk pada Konsepsi IFAC Tahap 1, yaitu tentang Penentuan Biaya dan Pengendalian Keuangan melalui praktik penyusunan anggaran (*Budgeting*) sebagai upaya untuk mengontrol keuangan (*Financial Control*). Dari sudut pandang nilai budaya Jawa, inilah yang dimaksud dengan *gemi*. Agar *gemi* ini dapat dilakukan tentunya harus disertai dengan perhitungan yang cermat (*nastiti*), jadi tidak asal mengurangi atau menekan biaya yang dampak buruknya justru mengurangi kualitas dan menurunkan kepuasan konsumen.

Nastiti dapat diwujudkan dengan adanya kecermatan mulai dari menentukan *cost* hingga mengambil keputusan terbaik dalam PAM dengan mengandalkan kompetensi maupun pengalamannya. Kecermatan yang dilakukan di UMKM “Warung Bu Wati” diawali dengan mempertimbangkan kemampuan untuk menerima pesanan konsumen, baik dari segi waktu, tenaga ataupun biaya. Pesanan konsumen akan diterima jika waktu untuk memenuhi pesanan tersebut mencukupi. Hal ini dilakukan agar tetap dapat memberikan produk dengan kualitas yang baik dan tepat waktu, sehingga tidak mengecewakan konsumen. Dari segi tenaga kerja, jika pesanan masih dapat diselesaikan sendiri, Bu Suwati tidak memanggil karyawan, namun jika pesanan banyak, beliau akan memanggil karyawan sesuai dengan kebutuhannya, terkadang satu terkadang lebih. Upah yang diberikanpun juga telah dipertimbangkan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, seperti dalam pernyataannya berikut.

“Oh beda-beda mbak lek kui (upah untuk karyawan). Lek pas rame, ya luwih akeh. Lek pas sepi, ya sithik mbak. Ya disesuaikan karo kerjoane” (Bu Suwati)

Terjemahan: “Oh beda-beda *mbak* kalau itu (upah untuk karyawan”. Kalau pas waktu ramai, ya lebih banyak. Kalau pas sepi, ya sedikit *mbak*. Ya disesuaikan dengan pekerjaannya” (Bu Suwati)

Jadi, dari pernyataan tersebut, upah karyawan telah dihitung dengan detail. Begitu pula dengan penentuan harga. Yusnawati menjelaskan dalam pernyataannya sebagai berikut.

“Oh enggak mbak (belajar khusus menghitung biaya produksi). Awale ya ngitung ngitung dewe. Bahan bahane opo ae sing digawe, terus kuwi mau, (upah) sing ngewangi, terus aku ngene iki (upah) ya kudu diitung (tertawa). Ngko lek rego-rego podho mundhak, ya disesuaikan. Lo iya ngono to mbak? Terus ditambah untunge pira (Tertawa)”

Terjemahan: “Oh tidak *mbak* (belajar khusus menghitung biaya produksi). Awalnya ya menghitung sendiri, bahan-bahannya apa saja yang dipakai, lalu itu tadi, (upah) yang bantu-bantu, lalu aku ini (upah) ya harus dihitung (tertawa). Nanti kalau harga-harga naik, ya disesuaikan. Begitu kan *mbak*? Lalu ditambah untungnya berapa (tertawa).

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa meskipun tidak menempuh pendidikan formal akuntansi, Yusnawati telah menghitung biaya-biaya yang dikeluarkan serta keuntungan yang diinginkan ke dalam komponen harga jual. Hal ini dilakukan agar

tidak mengalami kerugian dan bisa balik modal. Praktik ini merujuk pada penerapan analisis titik impas (*Break even point*) yang menjadi salah satu indikator Praktik Akuntansi Manajemen Tahap 1.

Kecermatan (*nastiti*) yang telah diimplementasikan, tidak terlepas dari pengalaman Bu Suwati yang sudah lebih dari 20 tahun menjalani usaha kuliner dan membagi pengalamannya pada Yusnawati. Sehingga, dalam kondisi ini, PAM di UMKM “Warung Bu Wati” lebih cenderung dijalankan berdasarkan pengalaman yang ada, bukan dari pendidikan formal. Hal ini juga diungkapkan dalam penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa akuntansi manajemen merupakan hasil konstruksi manusia yang selalu berubah dan hanya dapat ditentukan oleh banyak faktor, baik manusia maupun non-manusia, artinya perubahan dalam akuntansi manajemen terjadi karena adanya rutinitas yang merupakan proses pembelajaran secara eksperiensial bagi yang terlibat, dan rutinitas disini dianggap sebagai PAM yang digunakan (Giannetti *et al.*, 2021).

Kecermatan muncul dengan disertai oleh kehati-hatian (*ngati-ati*). Hal ini terjadi di PAM salah satunya dalam mengambil keputusan. Keputusan harus diambil setelah mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, misalnya kondisi keuangan, kemampuan pekerja, dan lain sebagainya. Bu Suwati menyampaikan bahwa sebegian besar keputusan diambil oleh beliau, namun demikian pekerja tetap dapat memberikan saran dan masukan. Hal ini disampaikan dalam pernyataan beliau sebagai berikut.

“Nate sih mbak lek ngono kuwi. Cah-cah (karyawan) kadang-kadang ya kandha, “mbah uti (sapaan karyawan ke Bu Suwati) ditumbasne (alat) iki lo, mbah uti ganti sing ngene” (menirukan karyawannya), hehe (tertawa). Oh, yo engko sik to, tak ngen-ngene sik (tersenyum)” (Bu Suwati)

Terjemahan: “Pernah sih mbak kalau begitu itu. Anak-anak (karyawan) kadang juga bilang, “Mbah Uti (sapaan karyawan ke Bu Suwati) dibelikan (alat) ini lo, mbah uti, ganti yang begini” (menirukan karyawannya), hehe (tertawa). Oh, ya nanti dulu ya, kupertimbangkan dulu (tersenyum)” (Bu Suwati)

“...duite cukup opo ora ngko lek ditumbasne. Opo ra yo ngono yo mbak yo? (tertawa) gek kuwi ya sik ono sing iso dienggo” (Bu Suwati)

Terjemahan: “uangnya cukup atau tidak kalau dibelikan. Apa nggak gitu ya mbak ya? (tertawa) dan itu ya masih ada yang bisa dipakai (Bu Suwati)

“...ya nate, akhire tumbas alat opo jenenge kae, haha (tertawa). Tapi ya alhamdulillah kegawe mbak. Kadang wong tuwo ki yo ngene ki, opo yo mbak yo, yo ngono kuwi mau lo, nggak ngerti sing canggih-canggih” (Bu Suwati)

Terjemahan: “ya pernah, akhirnya beli alat apa ya namanya itu, haha (tertawa). Tapi ya alhamdulillah kepakai mbak. Kadang orang tua ini ya begini ini, apa ya mbak ya, ya itu tadi lo, nggak tau yang canggih-canggih” (Bu Suwati)

Penyataan-pernyataan Bu Suwati tersebut menggambarkan bahwa pengambilan keputusan dilakukan setelah mempertimbangkan kondisi keuangannya agar tidak menimbulkan kerugian. Selain itu, beliau juga mempertimbangkan urgensi pembelian peralatan yang menunjang produksinya. Jika alat yang tersedia sebelumnya masih dapat digunakan dengan baik, maka pilihan untuk membeli alat baru dibatalkan. Namun jika terjadi kondisi yang sebaliknya, dan keuangan juga mendukung, pilihan untuk membeli alat yang baru akan dilakukan. Beliau juga mengakui bahwa sangat berhati-hati dalam membelanjakan uang yang diperoleh, sebagaimana tercantum dalam pernyataan berikut.

“Pesenan iki kan nggak mesti ya, mbak. Kadang ya rame, koyo wingi pas posoan ngono rame mbak. Pesenan kreyengan, jajan keringan, sik ono pesenan madumongso 9 kilo. Enek sing mreng pesen jajan, tak tolak mbak, yo ngapunten, wis penuh jajan keringane (tersenyum). Tapi ya kadang sepi. Kadang ya ono sing pesen, kadang yo enek mbak, tapi rodok sepi (tertawa). Jenenge wong dodolan ya nggak mesti yo mbak yo hehe. Dadine yo kudu ngati-ati lek nggunakne duwit iki. Lek sembrono, terus piye ngono kuwi hehe (tertawa). (Bu Suwati)

Terjemahan: *“Pesanan itu kan nggak tentu ya mbak. Kadang ya rame, seperti kemarin waktu puasa gitu rame mbak. Pesanan kreyengan, kue kering, masih ada pesanan madumongso 9 kg. Ada yang kesini pesan kue, saya tolak mbak, ya maaf, sudah penuh kue keringnya (tersenyum). Tapi ya kadang sepi. Kadang ya ada yang pesan, kadang juga ada mbak, tapi agak sepi (tertawa). Namanya orang jualan ya tidak menentu ya mbak ya, hehe. Jadinya ya harus hati-hati kalau menggunakan uang. Kalau sembarangan/ ceroboh, lalu bagaimana itu nanti hehe (tertawa) (Bu Suwati)*

Penjelasan tersebut mencerminkan bahwa Bu Suwati telah menyadari jika pendapatan yang diperoleh dari usahanya tidak selalu konstan. Oleh sebab itu, beliau sangat berhati-hati dalam menggunakan uang, sesuai dengan tingkat urgensinya. Selain dari segi biaya, UMKM yang dikelola oleh Bu Suwati dan Yusnawati ini juga berhati-hati dalam menjalankan proses produksi agar dapat memberikan kepuasan pada pelanggan. Untuk menjaga cita rasa, keduanya memastikan untuk selalu terlibat langsung dalam proses produksi hingga pengemasan. Hal ini disampaikan oleh keduanya sebagai berikut.

“Ngene Mbak, Pur, Sis kuwi opo yo. Yo ngewangi kuwi mau, membantu. Yo oncek-oncek, ngemas, ya nyetak. Pokok sing aku butuh bantuan, yo tak suwun ngewangi (tersenyum).” (Bu Suwati)

Terjemahan: *“Begini mbak, Pur, Sis, itu apa ya. Ya membantu itu tadi, membantu. Ya kupas-kupas, mengemas, ya mencetak. Pokok yang saya butuh bantuan, ya saya minta bantu (tersenyum). (Bu Suwati)*

“Iya, aku sing utama. Tapi ya tak ajari sithik-sithik, iki carane ngene, iki ngene. Dadi ben ra kliru” (Bu Suwati)

Terjemahan: *“Saya yang utama. Tapi ya saya bantu sedikit-sedikit, ini caranya begini, ini begini. Jadi supaya tidak keliru” (Bu Suwati)*

Pernyataan tersebut menyebutkan bahwa selain terlibat langsung, Bu Suwati juga mengajari karyawan dalam mengerjakan tugasnya agak tidak terjadi kesalahan

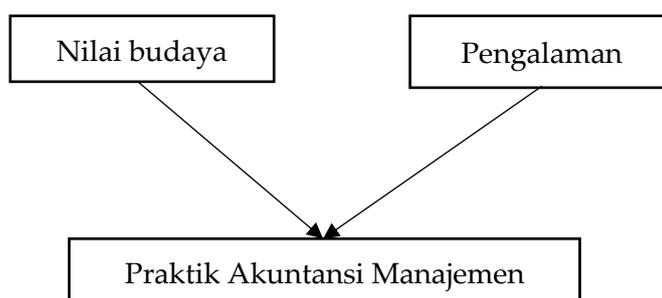
produksi yang merugikan. Hal ini mencerminkan tindakan kewaspadaan terhadap situasi kurang menguntungkan yang mungkin terjadi. Demikian pula menurut Yusnawati. Berikut pernyataannya.

“Aku semua *mbak* (yang memproduksi sate). *Wediku lek sulaya rasa. Ngene ki lek takeran tepunge kakehan sithik ngono ae yo nggak enak lo mbak. Nggoreng kacang yo tak goreng dewe. Lek pesenan pas uakeh, 1000 tusuk lebih, iya, baru dibantu. Lek harian ngene, enggak mbak.*” (Yusnawati)

Terjemahan: “Aku semua *mbak* yang (yang memproduksi sate). Takutnya kalau rasanya salah. Begini ini kalau takaran tepungnya terlalu banyak sedikit saja ya *nggak enak lo mbak*. Menggoreng kacang ya ku goreng sendiri. Kalau pesanan pas banyak, 1000 tusuk lebih, iya, baru dibantu. Kalau harian begini, *enggak mbak.*” (Yusnawati)

Sedikit berbeda dengan Bu Suwati dimana karyawan bisa membantu di semua tahap, Yusnawati lebih memilih membuat adonan sendiri untuk memastikan cita rasanya. Beliau hanya melibatkan karyawan jika memproses pesanan yang sangat banyak. Ini dilakukan karena beliau tidak ingin ada kesalahan dalam kualitasnya, terutama rasa. Dengan demikian, *ngati-ati* telah diterapkan oleh pelaku UMKM “Warung Bu Wati” dalam menjalankan PAM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai budaya lokal dapat mendorong kesadaran terhadap penerapan PAM di UMKM. Secara keseluruhan hasil penelitian ini dapat digambarkan pada bagan berikut.



Gambar 1. Bagan Faktor-Faktor yang Mendorong Praktik Akuntansi Manajemen

Gambar 1 menunjukkan bahwa Praktik Akuntansi Manajemen di UMKM dapat didorong oleh 2 hal, yaitu nilai budaya dan pengalaman. Hal ini dapat dijelaskan menggunakan teori kontinjensi yang menyebutkan bahwa setiap organisasi memiliki cara yang berbeda beda dalam menjalankannya. Dalam penerapan PAM, tidak ada satu pun praktik akuntansi standar yang dapat diterapkan pada semua organisasi, terdapat sejumlah faktor yang mendukung manajemen ketika memutuskan praktik akuntansi yang tepat (Shahzadi *et al.*, 2018). Dalam penelitian di UMKM “Warung Bu Wati” fokus utama variabel kontinjensinya adalah nilai budaya yang dianut. Di sisi lain, PAM dalam penelitian ini juga dilatar belakangi oleh pengalaman. Ketika teori *Experiential Learning* diterapkan, diidentifikasi bahwa organisasi secara bertahap membangun sistem akuntansi manajemen dari awal, mengubah rutinitas akuntansinya dengan mempelajari proses, rutinitas di sini dianggap sebagai PAM yang digunakan (Giannetti *et al.*, 2021). Demikian halnya yang terjadi di UMKM “Warung Bu Wati”. PAM diterapkan dari

tahun tahun dimulai dengan belajar sendiri, dievaluasi, hingga terbentuk dari pengalaman-pengalaman yang diperoleh sebelumnya. Sehingga, baik nilai budaya maupun pengalaman, keduanya memiliki peran masing-masing terhadap penerapan PAM di UMKM.

SIMPULAN

PAM telah diterapkan di UMKM “Warung Bu Wati”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Praktik ini sesuai dengan beberapa poin yang ada di tahap 1 Konsepsi PAM IFAC, yaitu penganggaran untuk perencanaan dan pengendalian dan analisis titik impas yang ada pada tahap 1: Penentuan Biaya dan Pengendalian Keuangan. Sehingga, penerapan tersebut tergolong ke dalam tahap tradisional. Namun demikian, informasi yang dihasilkan dapat digunakan dalam menjalankan aktivitas perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. (2) UMKM dapat mengadopsi nilai budaya lokal *gemi, nastiti, lan ngati-ati* yang menjadi pegangan usaha sebagai dasar penerapan PAM, salah satunya budaya *gemi, nastiti lan ngati-ngati*. Secara umum, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Praktik Penerapan Akuntansi Manajemen didorong oleh adanya nilai budaya lokal yang dipegang teguh dan pengalaman yang telah diperoleh dari tahun-tahun sebelumnya. Langkah ini dapat dianggap lebih sesuai untuk diterapkan di usaha-usaha mikro yang operasionalnya masih bersifat tradisional daripada memaksakan teori-teori formal yang penerapannya lebih rumit. Namun, untuk usaha yang lebih maju dan besar, tetap dapat mengimplementasikan nilai budaya *gemi, nastiti lan ngati ati* dalam penerapan PAM disertai dengan pengalaman yang dimilikinya.

Penelitian ini menggunakan salah satu aspek kearifan lokal untuk meninjau penerapan PAM, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan penerapan praktik akuntansi manajemen mulai dari usaha yang cakupannya masih mikro hingga besar dengan didasarkan pada nilai budaya yang dimiliki, salah satunya *Gemi, nastiti, lan ngati ati* agar manusia mampu menghargai semua miliknya dan selalu cermat serta berhati-hati agar terhindar dari segala keburukan hidup yang mungkin akan terjadi. Namun, nilai budaya lokal ini kini telah mengalami kepodaran dan eksistensinya tergantikan dengan pemikiran-pemikiran baru yang lebih modern. Dunia yang semakin maju membuat manusia rentan terbawa arus modernisasi. Oleh sebab itu, diperlukan suatu pedoman yang dapat dijadikan sebagai pegangan agar tidak mudah terombang-ambing oleh perkembangan zaman, yaitu budaya lokal. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan menggunakan subjek penelitian usaha yang lebih besar agar hasilnya dapat memberi gambaran yang lebih luas. Selain itu, peneliti juga menyarankan agar peneliti selanjutnya dapat memilih paradigma lain, misalnya paradigma kritis agar pemaknaan PAM dapat ditinjau lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2006). IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting: A Research Note. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 15, pp. 229–247). [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(06\)15010-8](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(06)15010-8)
- Acintya, A. (2020). Do Micro Small Medium Enterprises (MSMES) Need Modern Management Accounting Techniques? An Indonesian Perspective. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 35(1), 44–56. <http://journal.ugm.ac.id/jieb>
- Amah, N., Mursidik, M., & Diana Aviyanti, R. (n.d.). *PROSIDING: Seminar Nasional Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat LPPM UNIPMA (SNAPMA) Tahun 2024 Pandang Pelaku UMKM Kota Madiun*.
- Annas, A., Noveles, A. I., Nikmah, Ila K., Muna, N. N., Seviana, R., Khotrunada, V., & Widiastuti, A. (2024). Relevansi nilai-nilai luhur kebudayaan terhadap budi pekerti peserta didik dalam pembelajaran IPS. *Jurnal Ilmiah WUNY*, 6(1), 11–18.
- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta.
- 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>
- Biduri, S., Wardani, D. P. K., Hermawan, S., & Hariyanto, W. (2021). SKEPTISME PELAKU USAHA MIKRO TERHADAP STANDAR AKUNTANSI. *Jurnal AKuntansi Multiparadigma*, 12(2), 431–448.
- Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: The influence of noneconomic goals and bounded rationality. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1111/etap.12014>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design, Choosing Among Five Approaches* (2nd ed.). Sage Publication.
- Damak-Ayadi, S., Sassi, N., & Bahri, M. (2020). Cross-country determinants of IFRS for SMEs adoption. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(1), 147–168. <https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2018-0118>
- Dasanayaka, C. H., Murphy, D. F., Nagirikandalage, P., & Abeykoon, C. (2021). The application of management accounting practices towards the sustainable development of family businesses: A critical review. In *Cleaner Environmental Systems* (Vol. 3). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100064>
- De Lema, D. G. P., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(3), 151–172. <https://doi.org/10.1108/13552550710751030>
- Duréndez, A., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2011). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Revista Innovar Journal*, 21(40), 137–153.

- Gemi Nastiti Lan Ngati-Ati As Interior Awareness Space in Global Era. (2020). <http://www.iratde.com>
- Giannetti, R., Cinquini, L., Miolo Vitali, P., & Mitchell, F. (2021). Management accounting change as a learning process: a longitudinal analysis. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 18(4–5), 484–515. <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2017-0003>
- Herdiana, Y., Ali, M., Hasanah, A., & Arifin, B. S. (2021). Pendidikan Karakter Berbasis Nilai Budaya. *Jurnal Rayah Al-Islam*, 5(2), 523–541.
- Islam, M., & Kantor, J. (2005). The development of quality management accounting practices in China. *Managerial Auditing Journal*, 20(7), 707–724. <https://doi.org/10.1108/02686900510611249>
- Jee Sinha, K., Sinha, S., & Sinha, B. J. (n.d.). *Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises (MSMEs): The Significant Role and Challenges in Indonesia's Economy*. www.ijfmr.com
- Kalifa, A. M., Triyuwono, I., Irianto, G., & Prihatiningtias, Y. W. (2020). The use and benefit of management accounting practices in Libyan oil companies. *Asian Journal of Accounting Research*, 5(1), 91–102. <https://doi.org/10.1108/AJAR-08-2019-0066>
- Kesuma, N., Hidayat, M., Abdullah, A., & Siregar, M. I. (2024). Pengaruh Persepsi Pelaku UMKM, Pemahaman Akuntansi, dan Pengenalan SAK ETAP Terhadap Penerapan SAK ETAP Pada UMKM. *Owner*, 8(3), 2843–2855. <https://doi.org/10.33395/owner.v8i3.2192>
- Limanseto, H. (2025, January 30). *Pemerintah Dorong UMKM Naik Kelas, Tingkatkan Kontribusi terhadap Ekspor Indonesia*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.
- Minanurohman, A., Fitriani, N., & Putri, F. V. (2022). Gemi, Nastiti, Ngati-Ati: Sebuah Tinjauan Etika Akuntan Manajemen Dalam Konteks Keberlanjutan. *Jurnal Akuntansi*, 11(1), 93–102. <https://doi.org/10.37932/ja.v11i1.520>
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2012). *Fifth Edition Cornerstones Of Managerial Accounting*. www.cengage.com/highered
- Nuryantiningsih, F. (2022). Relevansi Adjektiva Human Propensity dalam Bahasa Jawa sebagai Cerminan Pandangan Hidup Manusia Jawa. *Deskripsi Bahasa*, 5(2), 50–57. <https://doi.org/10.22146/db.v5i2.5849>
- Panggabean, J. S. E. A., & Hariwibowo, I. N. (2021). Keterbukaan Budaya Lokal Dalam Akuntabilitas Keuangan Gereja Kristen. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(3), 601–619.
- Puryati, D. (2022). Praktik Akuntansi Manajemen pada Usaha Mikro, Kecil, Menengah di Indonesia. *JRAP (Jurnal Riset Akuntansi Dan Perpajakan)*, 9(1), 124–135.
- Putri, D. N., & Wafaretta, V. (2022). Praktik Akuntansi Manajemen dan Kinerja Usaha Mikro Kerajinan di Kabupaten Bondowoso pada Masa Pandemi. *Jurnal Wahana Akuntansi*, 17(2), 159–175. <https://doi.org/10.21009/wahana.17.023>

- Senftlechner, D., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management accounting and management control in family businesses: Past accomplishments and future opportunities. In *Journal of Accounting and Organizational Change* (Vol. 11, Issue 4, pp. 573–606). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2013-0068>
- Shahzadi, S., Khan, R., Toor, M., & Haq, A. ul. (2018). Impact of external and internal factors on management accounting practices: a study of Pakistan. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 211–223. <https://doi.org/10.1108/AJAR-08-2018-0023>
- Suryantara, A. B., & Ridhawati, R. (2023). Pentagonal Resistensi: Faktor Penyebab Rendahnya Implementasi Akuntansi Pada UMKM. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 7(2), 543–552.
- Susilawaty, T. E., & Lubis, N. I. (2023). Enrichment: Journal of Management Literature review on the evolution of management Accounting practices. In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 13, Issue 3).