

PENGUATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF INDUSTRI KREATIF BATIK

HIRAS PASARIBU
H. KRT. NUR SUHASCARYO
KARYONO
ALP. YUWIDIANTORO



Penerbit
LPPM UPN Veteran Yogyakarta



**PENGUATAN
KEUNGGULAN KOMPETITIF
INDUSTRI KREATIF BATIK**

Dr. Hiras Pasaribu, SE., M.Si., Ak.
Dr. Ing. Ir. H. KRT. Nur Suhascaryo, B. Eng., M. Eng.
Drs. Karyono, M.M
Drs. Alp. Yuwidianoro, M.Si

Penerbit
LPPM UPN Veteran Yogyakarta

PENGUATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF INDUSTRI KREATIF BATIK

Dr. Hiras Pasaribu, SE., M.Si., Ak.

Dr. Ing. Ir. H. KRT. Nur Suhascaryo, B. Eng., M. Eng.

Drs. Karyono, M.M

Drs. Alp. Yuwidianoro, M.Si.

Copyright © Dr. Hiras Pasaribu, SE., M.Si., Ak., CA
Dr. Ing. Ir. H. KRT. Nur Suhascaryo, B. Eng., M. Eng.
Drs. Karyono, M.M,
Drs. Alp. Yuwidianoro, M.Si.
2021

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

Cetakan Pertama, 2021

ISBN: 9 78-623-389-014-4

Diterbitkan oleh:

LPPM UPN Veteran Yogyakarta

Jl. SWK 104 (Lingkar Utara), Condongcatur, Yogyakarta, 55283

Telp. (0274) 486188,486733, Fax. (0274) 486400

KATA PENGANTAR

Penguatan Keunggulan kompetitif Industri Kreatif Batik ditulis bagi mereka yang ingin mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai konsep dan implemmentasi penguatan Keunggulan Kompetitif Industri Kreatif batik, dengan pendekatan Tata kelola, inovasi produk, Teknologi Informasi berbasis digitalisasi dan Pengendalian manajemen pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Dengan demikian semakin baik pengembangan Tata kelola, inovasi produk, Teknologi informasi berbasis digitalisasi pada UMKM akan berdampak pada keunggulan kompetitif UMKM. Pengendalian manajemen yang efektif mampu membangun pertumbuhan laba yang efisien dan efektif, secara langsung dan tidak langsung akan menguatkan keunggulan kompetitif.

Buku ini ditulis merupakan pengembangan dari hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 2019 tentang *Penatakelolaan UKM Industri Kreatif: Konsep dan Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Keunggulan Beraing Untuk Merespon Kepatuhan Wajib Pajak UKM*). Pengalaman yang diperoleh sebagai dosen dan peneliti yang sesuai bidang yang digeluti selama ini turut membantu penulis dalam mengembangkan buku ini.

Salah satu tujuan buku ini adalah memberikan gambaran dan tambahan pengetahuan tentang tata kelola, dan inovasi produk, Teknologi Informasi berbasis digitalisasi dan Pengendalian Manajemen dan pengaruhnya terhadap

keunggulan kompetitif UMKM industri kreatif batik. Konsep dan implementasi penerapan dalam setiap bab disajikan dengan sistematis dan menarik serta ditambah beberapa ilustrasi sehingga memberikan kemudahan dalam memahami isinya.

Secara khusus, terima kasih disampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta yang telah mendanai penelitian yang penulis lakukan sehingga bisa menghasilkan salah satu luaran penelitian berupa buku ini.

Semoga apa yang sudah ditulis dalam buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang tertarik pada dunia industri kreatif perbatikan dan mampu memberikan inspirasi dan motivasi. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan buku ini di masa mendatang.

Yogyakarta, September 2021

Penulis

Hiras Pasaribu

H. KRT. Nur Suhascaryo

Karyono

Alp Yuwudiantoro

e-mail: hiras.pasaribu@upnyk.ac.id

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL		i
KATA PENGANTAR		iii
DAFTAR ISI		v
BAB 1	PENDAHULUAN	1
BAB 2	USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH	15
BAB 3	KEUNGGULAN KOMPETITIF	17
BAB 4	TATA KELOLA PADA UMKM	22
BAB 5	INOVASI PRODUK BATIK	24
BAB 6	SISTEM INFORMASI BERBASIS DIGITALISASI DAN <i>E-COMMERS</i>	26
BAB 7	SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN	41
BAB 8	PRAKTIK AKUNTANSI KREATIF	57
BAB 9	PENGEMBANGAN HIPOTESIS	59
BAB 10	METODE PENELITIAN	68
BAB 11	HASIL RISET DAN DISKUSI	78
BAB 12	PENUTUP	93
DAFTAR PUSTAKA		95

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Daya saing Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) akan berdampak pada kinerja produk. Keunggulan kompetitif menjadi kunci pokok untuk tetap bertahan di masa pandemi Covid-19. Namun banyak UMKM yang terpukul akibat situasi global pandemi Covid-19, karena ketidakmampuan menyesuaikan perubahan kondisi eksternal UMKM itu sendiri, seperti perubahan karakteristik perilaku pembeli dan konsumen. Dengan demikian daya saing UMKM rendah. Situasi ini akan berdampak terhadap perekonomian nasional.

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada saat ini kian memburuk. Dalam acara yang diselenggarakan Kata data pada hari Kamis tanggal 16 Juli 2020 dengan bertemakan *Asian Insights Conference 2020: Navigating a Brave New World*, Piter Abdullah Redjalam selaku *Direktur Riset CORE* atau *Center of Reform on Economics* memberi pernyataan bahwa ambang resesi sudah mendekati perekonomian di Indonesia selama masa pandemi covid-19 ini. Sudah seharusnya resesi ini menjadi kebiasaan baru karena hampir seluruh negara terdampak pandemi covid-19 (Soleha, 2020). Pendapat lain menyatakan bahwa perekonomian Indonesia sudah masuk dalam kategori resesi dan melihat hasil dari BPS atau Badan Pusat Statistik sendiri yang diperkirakan pada kuartal III pertumbuhan ekonomi Indonesia akan minus sekitar 1,3-1,7

persen, pendapat ini dikemukakan oleh Tauhid Ahmad selaku Direktur Eksekutif INDEF atau Institute for Development of Economics and Finance.

Melihat keadaan ini UMKM harus menjadi tumpuan perekonomian nasional yang harus mendapat perhatian khusus dari semua pihak. Pembenahan usaha UMKM di masa Pandemi covid-19 diperlukan berbagai cara atau strategi, sehingga dapat memulihkan gairah usaha UMKM. Tata kelola dan Inovasi merupakan faktor yang menentukan keunggulan kompetitif. Inovasi produk merupakan salah satu dampak dari perubahan teknologi yang cepat dan variasi produk yang tinggi akan menentukan keunggulan bersaing (Hurley & Hult, 2012:83). Kemajuan teknologi yang cepat dan tingginya tingkat persaingan menuntut setiap perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi produk yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan kompetitif pada UKM.

Indonesia menjadi salah satu negara yang perekonomiannya sebahagian besar ditopang oleh industri UMKM. Kemampuan UMKM sebelum masa pandemi Covid-19, terbukti dari kontribusi UMKM yang mampu membantu keadaan perekonomian Indonesia saat krisis moneter terjadi di tahun 1997. Industri-industri kreatif bermunculan dan menyebabkan roda perekonomian Indonesia bergerak secara perlahan namun pasti. Hasil survei yang dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah tahun 2017 menunjukkan bahwa UMKM menyumbang kontribusinya untuk PDB Indonesia sebesar 61,41%.

Table 1.1
Perkembangan Kontribusi UMKM
Untuk PDB Indonesia 2015 – 2017

Tahun	2015	2016	2017	2018
Persentasi (%)	57,84	60,34	61,41	62,57

Sumber: Data Olahan

Hasil data perhitungan yang dilakukan tiap tahunnya menunjukkan bahwa pertumbuhan UMKM 6,4% per tahun. Persentasi ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki potensi dan peluang yang besar untuk terus berkembang dan membantu perputaran perekonomian Indonesia.

Table 1.2
Perkembangan Data (UMKM) dan
Usaha Besar (UB) 2012 – 2017
Nominal (Rp. Milyar)

Tahun	UMKM	(%)	USAHA BESAR	(%)	TOTAL (%)
2012	Rp 4.321.830,0	58,05	Rp 3.123.514,6	41,95	100
2013	Rp 4.869.568,1	59,08	Rp 3.372.296,1	40,92	100
2014	Rp 5.440.007,9	60,34	Rp 3.574.943,3	39,66	100
2015	Rp 6.228.285,0	61,41	Rp 3.931.055,0	38,59	100
2016	Rp 7.009.283,0	59,84	Rp 4.703.167,6	40,16	100
2017	Rp 7.704.635,9	60,00	Rp 5.136.223,1	40,00	100

Sumber: Badan Pusat Statistik-Sandingan Data UMKM 2012-2017

Perkembangan proses bisnis yang terjadi di UMKM menyebabkan UMKM harus memperhatikan pengelolaan aktivitas bisnis yang baik. Kondisi ini dikarenakan UMKM biasanya dibangun dari penyertaan modal yang diperoleh dari pinjaman bank. Pinjaman bank yang diberikan oleh pemerintah

merupakan salah satu bentuk dukungan terhadap UMKM. Penyertaan modal yang didapat dari pinjaman bank tersebut, diharapkan membantu UMKM untuk dapat tetap *sustainable*. Perusahaan yang *sustainable* biasanya memiliki tata kelola perusahaan yang baik karena biasanya dengan tata kelola yang baik dapat mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut berjalan sesuai dengan jalur yang benar.

Sarbah dan Xiao (2015) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan yang baik berkontribusi untuk mengembangkan ekonomi yang berkelanjutan dari peningkatan kinerja perusahaan. Pendapat di atas menunjukkan bahwa tata kelola yang baik dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan semakin baik yang dapat dibuktikan dari meningkatnya keuntungan perusahaan. Keuntungan yang diciptakan dari tata kelola yang baik merupakan keuntungan yang berkelanjutan. Penerapan tata kelola dalam perusahaan sejatinya tidak melihat ukuran perusahaan atau latar belakang perusahaan. Tata kelola yang baik dapat pula digunakan untuk mengatasi *agency problem* yang biasanya muncul dalam sebuah perusahaan (ACCA, 2015).

Penyusunan tata kelola perusahaan yang baik menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) menggunakan asas-asas. Asas yang digunakan dalam tata kelola tersebut meliputi asas demokrasi, transparansi, akutabilitas, budaya hukum, dan kewajaran dan kesetaraan. Mengingat UMKM merupakan industri yang kebanyakan proses bisnisnya dilakukan secara tradisional, maka sangat penting membangun sebuah sistem tata kelola UKM yang dapat memberikan informasi yang akurat. Hal ini sangat penting mengingat perusahaan yang berada dalam jenis industri ini sangat rapuh atau mudah untuk bangkrut. Membangun sistem tata kelola

yang baik dan faktor lainnya, akan sangat membantu para manajer sebagai *decision maker* dalam membuat *decision making*.

Kebutuhan akan informasi proses atau aktivitas bisnis dalam perusahaan menjadi dasar yang kuat untuk membangun sistem informasi digitalisasi yang akurat. Sistem yang disusun dari sub sistem dalam sebuah organisasi diharapkan dapat linier dan saling terkoneksi dengan baik. Sistem informasi akuntansi yang baik dapat meminimalisir bias informasi untuk setiap orang yang berada dalam perusahaan. Kondisi ini juga dapat mewujudkan asas yang disusun untuk mendapatkan sebuah tata kelola perusahaan yang baik.

UMKM sulit membangun sebuah sistem informasi akuntansi. Singh, et.al (2012) menyatakan bahwa menetapkan sistem informasi akuntansi sulit dilakukan di UMKM. Hal ini disebabkan karena skala ekonomi perusahaan, keadaan ekonomi yang kurang mapan untuk menyiapkan dan menjalankan sistem informasi. Faktanya, UMKM sangat membutuhkan informasi yang *up-to-date*, *real*, dan *accountable* untuk pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Perubahan iklim bisnis yang tidak menentu menjadi salah satu faktor yang menyebabkan UMKM harus selalu belajar beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Aktivitas atau proses bisnis yang terjadi di perusahaan sehari-hari bila dimasukkan kedalam sebuah sistem yang saling terintegrasi, harapannya akan dapat mengeliminasi *nonvalue added activity*. Pengeliminasian aktivitas yang tidak bernilai tambah akan membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari sisi biaya dan waktu.

Pengintegrasian data secara terpusat dalam sebuah sistem akan mengurangi kemungkinan *reduncancy* dan *incosistency* informasi yang dimiliki perusahaan. Menurut Hall (2011) sistem informasi akuntansi memberikan informasi tentang sumber daya yang berada di perusahaan. Informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi akuntansi dapat digunakan UMKM untuk menentukan keputusan pembelian bahan material baik jumlah maupun supplier yang akan digunakan. Bahkan informasi yang dihasilkan dapat digunakan untuk menentukan sasaran pasar yang akan dimasuki oleh UMKM tersebut.

Penerapan sistem informasi akuntansi yang baik tidak terlepas dari pengendalian yang handal. UMKM juga harus memiliki sistem pengendalian manajemen yang dapat mencakup seluruh bagian dalam perusahaan. Pengendalian internal yang baik biasanya mengindikasikan bahwa perusahaan dijalankan dengan baik dan semestinya. Aktivitas bisnis yang dilakukan dalam UMKM atau perusahaan pada umumnya tidak hanya aktivitas *financial* tetapi didukung pula dengan aktivitas *non-financial*. Faktanya, saat ini aktivitas *non-financial* jumlahnya lebih banyak dari aktivitas *financial*. Oleh sebab itu, penting untuk mengendalikan aktivitas *non-financial* yang terjadi.

Bubbio, et all (2003) sistem pengendalian manajemen merupakan strategi pengendalian yang dikenal secara sistematis dan berkelanjutan, hal ini menjadi perhatian manajemen karena merupakan konsekuensi strategis dari aktivitas sehari-hari. Sistem pengendalian manajemen yang dibangun dengan baik dapat menjadi alat untuk mengintegrasikan antara sistem informasi akuntansi perusahaan dengan proses bisnis. Pengintegrasian ini akan membantu manajemen untuk

lebih mudah melakukan perencanaan, pengawasan dan pengendalian.

Sistem pengendalian manajemen diharapkan dapat mengurangi atau meminimalisir risiko yang mungkin timbul dari operasional perusahaan. *Certified Practising Accountants* Australia (2009) mengasumsikan risiko yang dihadapi UMKM, yaitu risiko yang berasal dari konsumen, risiko yang berasal dari pemasok, risiko yang berasal dari pekerja, risiko yang muncul dari lokasi bisnis, ancaman terhadap reputasi, risiko yang berasal dari transaksi finansial, risiko yang berasal dari perdagangan internasional, dan risiko yang berasal dari pasar.

Berdasarkan Rapat Koordinasi Nasional Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) perkembangan UMKM meningkat dikisaran 3,7% - 4,2% per tahun dihitung sejak tahun 2015. Tahun 2015 jumlah UKM yang terdaftar sejumlah 220.703, tahun 2016 sejumlah 230.057, dan tahun 2017 meningkat menjadi 238.618 unit usaha. Persebaran UKM tersebut di Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulon Progo, dan Kabupaten Sleman. Persebaran UKM terbesar di Kabupaten Gunung Kidul dengan presentase 26%.

Pertumbuhan UMKM dan potensi yang dimiliki oleh UMKM menjadi hal yang menarik untuk diteliti. Sering kali hal ini dapat terjadi dikarenakan beberapa pelaku usaha kurang transparan (asas tata kelola perusahaan) atau tidak dapat menyusun laporan keuangannya sehingga tidak dapat laporan keuangan dengan baik sehingga mendapat kesulitan memperoleh pinjaman dari Bank. Faktor lain yang mungkin dapat terjadi ialah masalah yang terjadi dalam pengawasan

aktivitas bisnis atau operasi perusahaan yang pada akhirnya dapat menyebabkan kesalahan dari pengambilan keputusan (sistem pengendalian manajemen yang kurang efektif).

Penelitian ini merupakan lanjutan dari tahun sebelumnya, yang dilakukan oleh Pasaribu dkk (2019), pada UKM Industri Kreatif di Kabupaten Sleman, dengan hasil penelitian menemukan bahwa Keunggulan Kompetitif UKM industri kreatif dipengaruhi oleh Penatakelolaan UKM, Sistem informasi akuntansi manajemen, Keefektifan pengendalian manajemen. Dari hasil penelitian ini pengaruh dominan adalah Pengembangan penatakelolaan UKM, sedangkan masih rendah adalah keefektifan sistem pengendalian manajemen. Penelitian tahap berikut ini akan dilakukan seluruh Kabupaten dan Kota di D.I Yogyakarta, dengan menambahkan variabel *Creative accounting practices* dan Inovasi di masa pandemi Covid-19. Selain itu variabel Penatakelolaan UKM sudah diteliti sebelumnya, akan memfokuskan pada peranan tata kelola UMKM. Demikian juga variabel sistem informasi akuntansi manajemen sudah diteliti sebelumnya oleh Pasaribu, dkk (2019), dalam penelitian ini akan menggunakan penggunaan teknologi informasi berbasis digitalisasi yang terkandung dalam variabel Inovasi yang lebih tepat pada UMKM pada masa pandemi Covid-19.

Untuk pengembangan penelitian ini akan meneliti variabel penerapan akuntansi kreatif (*Creatif accounting practices*) dan Inovasi produk kerajinan dan batik. Pada umumnya para pelaku UMKM masih kesulitan dalam menyusun laporan keuangan karena keterbatasan biaya, maka dibutuhkan praktik akuntansi kreatifitas, untuk melihat ada tidaknya penyimpangan penyusunan laporan keuangan berterima umum sesuai kebutuhan jenis usaha UMKM. Terkadang dalam praktik

akuntansi, banyak metode atau cara yang terlihat sesuai aturan namun pada kenyataannya malah melenceng dari Prinsip Akuntansi Berterima Umum (PABU). Salah satunya adalah metode *Creative Accounting*.

Penulis pertama yang telah mendefinisikan manipulasi akun, adalah Copeland (1968). Istilah manipulasi akun disebut *Creative Accounting*. Kalimat *Creative Accounting* pernah digunakan dalam film "The producer" Mel Brooks Tahun 1968. Kemudian Konsep *Creative Accounting* (CA) muncul dalam literatur Anglo-Saxon di tahun 1970-an. Amat et.al (1999), menyatakan pengertian metode *creative accounting* adalah sebuah proses dimana beberapa pihak menggunakan kemampuan pemahaman pengetahuan akuntansi (termasuk didalamnya standar, teknik tertentu menggunakannya untuk memanipulasi pelaporan keuangan. Selanjutnya Bahasin (2015), *secara umum* menyatakan pengertian *Creative Accounting* sebagai proses di mana akuntan menggunakan pengetahuan dan pengalaman mereka tentang standar akuntansi untuk memanipulasi angka yang dilaporkan dalam laporan keuangan, teknik tertentu dan menggunakannya untuk memanipulasi pelaporan keuangan.

Dari kedua defenisi ini dapat dikemukakan bahwa *Creative Accounting* dilakukan dalam praktik yang mengacu pada praktik akuntansi yang mungkin atau tidak mungkin mengikuti prinsip atau standar akuntansi, tetapi menyimpang dari apa yang ingin dicapai prinsip atau standar akuntansi keuangan, apabila diterapkan pada UMKM hanya semata untuk menunjukkan citra yang diinginkan perusahaan kepada para pemangku kepentingan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa, *Creative Accounting secara umum* dapat dimaksudkan sebagai proses penyusunan laporan keuangan di mana akuntan

menggunakan pengetahuan dan pengalaman mereka tentang standar akuntansi untuk memanipulasi angka yang dilaporkan dalam laporan keuangan untuk menunjukkan citra yang diinginkan para pemangku kepentingan.

Inovasi produk dalam masa pandemi Covid-19 ini sangat dibutuhkan perubahan, agar bisa eksis bersaing dipasar global. Dengan demikian penelitian ini ada perbedaan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Pasaribu dkk., (2019; 2020).

Sebagai tambahan beberapa penelitian terdahulu juga telah dilakukan Suhaeni (2018). pada UMKM Industri Kerajinan di Bandung, hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan kuat antara variabel strategi inovasi dengan keunggulan bersaing. Besarnya pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing pada UMKM kerajinan tangan di kota Bandung yaitu sebesar 53,8%. Sementara sisanya, 46,2 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Demikian juga dalam penelitian Alwi dan Esti Handayani (2018) menemukan variabel inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Alwi dan Esti mengemukakan lebih lanjut, bahwa peningkatan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui penekanan pada strategi yang berorientasi pasar dan inovasi produk. Walaupun semua penelitian terdahulu menemukan bahwa inovasi produk selalu berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, namun banyak usaha industri kreatif tidak mampu bersaing secara global. Dengan demikian variabel inovasi produk sangat relevan untuk diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan penyusunan latar belakang yang telah dijelaskan di atas menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul "Peranan Tata kelola UMKM, *Creative accounting practices*, Inovasi produk, Inovasi penggunaan teknologi informasi berbasis digital, Keefektifan pengendalian

manajemen dan pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif pada UMKM Industri Kreatif di Yogyakarta”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, yang menjadi rumusan masalah adalah:

- 1) Apakah Tata Kelola UMKM, Inovasi produk, Inovasi penggunaan Teknologi Informasi berbasis digital dimasa pandemi Covid-19 dan Efektivitas pengendalian manajemen berpengaruh terhadap Keunggulan kompetitif UMKM Industri Kreatif ?;
- 2) Bagaimana penerapan Praktik *Creative Accounting* dan hubungannya dengan penyusunan laporan keuangan guna memperoleh Keputusan pendanaan dari Bank pada UKM Industri Kreatif di Kabupaten dan Kota di Yogyakarta ?.

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh tata kelola UMKM dan Inovasi Produk, Inovasi penggunaan teknologi Informasi berbasis digital dan keefektivan pengendalian manajemen terhadap Keunggulan kompetitif UKM Industri Kreatif.
- 2) Untuk mengetahui secara deskriptif penerapan Praktik *Creative Accounting* dan hubungannya dalam penyusunan laporan keuangan untuk memperoleh pendanaan dari Bank pada UMKM Industri Kreatif di Kabupaten dan Kota di D.I Yogyakarta.

1.3 Pendekatan Penyelesaian Masalah

Pendekatan masalah yang digunakan adalah: (1) melakukan survey pemahaman dan kepatuhan praktik tata kelola pada UKM. Disamping tata kelola UKM disini akan menyertakan dan mendiskusikan strategi pengembangn UKM untuk penguatan tata kelola UKM kedepan; (2) Pengumpulan data inovasi UKM untuk pembobotan, normalisasi dan *scoring inovasi* pada UKM industri kreatif; (3) pengumpulan data UKM yang telah menerapkan penggunaan teknologi berbasis digital; (3) dokumen dianalisis berdasarkan data anggaran dan realisasi untuk menentukan efektivitas pengendalian manajemen. Data objek penelitian yang sudah dikumpulkan selanjutnya disusun dalam tabulasi data guna menganalisis lebih lanjut dengan analisa statistik yang tepat. Kemudian mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan tata kelola, inovasi produk, penggunaan teknologi informasi berbasis digitalisasi dan efektivitas sistem pengendalian manajemen pada UKM industri kreatif batik. Setiap analisis variabel ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman atau *thereats* (Rangkuti, 2001). Hasil data yang dianalisis dijadikan sabagai dasar untuk mengembangkan tata kelola, inovasi dimasa pandemi covid-19 dan usulan penggunaan teknologi informasi berbasis digital sesuai kebutuhan UMKM serta sistem pengendalian manajemen UMKM.; (3) Mengembangkan tata kelola UMKM menggunakan pendekatan analisis SWOT, sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan UKM serta peluang dan tantangan bagi pelaku UMKM industri kreatif. Praktik ini dilakukan sebagai pemahaman lanjutan tentang penerapan tata kelola UMKM, inovasi, penggunaan teknologi informasi berbasis teknologi,

dan basis pengawasan yang akan dilakukan dalam pengendalian manajemen pada masa yang akan datang; dan (4) melakukan survey respon manajer UMKM penerapan praktik *creative accounting* dan menganalisis secara deskriptif kualitatif pada UKM industri kreatif dan mengetahui kontribusinya untuk tujuan pengambilan keputusan pendanaan usaha.

Manfaat hasil penelitian yang diharapkan (1) dapat memberdayakan UKM menjadi usaha yang mandiri, yang memiliki Keunggulan kompetitif; (2) UKM perlu mendapat perhatian semua pihak, seperti perbankan, pemerintah, tetapi perlu peran masyarakat akademisi sebagai mediasi untuk membantu pemerintah mencerdaskan pelaku UKM, agar merespon positif atas tata kelola UKM, inovasi produk dan penggunaan teknologi informasi berbasis digital, sistem pengendalian manajemen dan (3) sebagai *output* yang diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif.

1.4 Kontribusi Penelitian

Keunggulan UKM akan berdampak pada kinerja produk. Keunggulan kompetitif menjadi kunci pokok untuk tetap bertahan dalam era global. Inovasi merupakan salah satunya faktor yang menentukan keunggulan kompetitif. Inovasi produk merupakan salah satu dampak dari perubahan teknologi yang cepat dan variasi produk yang tinggi akan menentukan keunggulan bersaing (Hurley & Hult, 2012:83). Kemajuan teknologi yang cepat dan tingginya tingkat persaingan menuntut setiap perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi produk yang pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan kompetitif pada UKM.

1.5. Luaran Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan rekomendasi untuk beberapa pihak. Oleh karena

itu perlu dilakukan luaran penelitian untuk memberikan masukan diantaranya pada UMKM dan akademisi, yaitu sebagai berikut: (1) mempublikasikan pada salah satu Jurnal Ilmiah terakreditasi peringkat Sinta atau diupayakan dipublikasikan pada Jurnal Ilmiah Internasional bereputasi; (2) Artikel Prosiding; (3) Buku ber ISBN berupa Buku referensi hasil penelitian; dan (4) Paten. Dari luaran penelitian ini diharapkan semua pelaku usaha mendapat pencerahan dan panduan bagi manajer untuk meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM.

BAB 2

USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UU UMKM) defenisi UMKM ialah sebagai berikut:

1. Usaha Mikro merupakan usaha produktif milik orang perorangan dan/badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini, (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008). Kriteria Usaha Mikro ialah sebagai berikut: Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.00,- (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki usaha penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah).
2. Usaha Kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini, (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008). Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut: Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000 (lima puluh juta) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki

hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,- (dua miliar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha menengah ialah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tak langsung dari usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini (UU UMKM Nomor 20 tahun 2008). Kriteria Usaha Menengah adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,- (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,- (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,- (lima puluh miliar rupiah).

Defenisi UKM menurut beberapa Negara dikelompokkan dalam pembagian ukuran jenis usahannya. Menurut pemerintah Singapura, UKM merupakan usaha yang memiliki omzet penjualan tahunan tidak lebih dari Rp 100.000.000 atau minimal 30% pemegang saham lokal serta jumlah tenaga kerja kurang dari 200 orang. Korea Selatan menentukan usaha yang masuk ke dalam kategori usaha kecil dan mikro ialah usaha dengan jumlah karyawan di bawah 300 orang dan jumlah asetnya kurang dari Rp 60.000.000. Usaha kecil dan menengah dapat didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perorangan atau rumah tangga maupun suatu badan dengan tujuan memproduksi barang atau jasa untuk dijualbelikan secara komersial (Mariana, 2012).

BAB 3

KEUNGGULAN KOMPETITIF

UMKM

3.1 *Theory* Keunggulan Kompetitif.

Keunggulan Kompetitif industry kreatif sangat ditentukan keberhasilan perusahaan dalam pasar persaingan baik antar lokal dan global. Banyak pihak berpendapat bahwa definisi yang tepat untuk keunggulan kompetitif tidak dapat dikemukakan secara tepat. Porter (1990) mendefinisikan keunggulan kompetitif di tingkat perusahaan sebagai pertumbuhan produktivitas yang tercermin dalam baik biaya yang lebih rendah atau produk yang berbeda yang membebaskan harga premium.

Teori keunggulan komparatif pertama dikemukakan oleh Ricardo (1817) menyebutkan, walaupun sebuah negara kurang efisien dibanding (atau memiliki kerugian absolut terhadap) negara lain dalam memproduksi kedua jenis komoditi yang dihasilkan, namun masih tetap terdapat dasar untuk melakukan perdagangan yang menguntungkan kedua belah pihak.

Teori keunggulan absolut tidak dapat digunakan sebagai dasar dalam perdagangan internasional apabila salah satu negara memiliki keunggulan absolut atas kedua jenis komoditi. Atau dengan kata lain bahwa bila salah satu negara memiliki keunggulan absolut atas kedua jenis komoditi, maka perdagangan tidak akan terjadi. Namun dengan teori

keunggulan komparatif, perdagangan internasional antara dua negara masih dapat berlangsung walaupun salah satu negara memiliki keunggulan absolut atas kedua jenis komoditi.

Kemudian muncul teori keunggulan bersaing yang dicetuskan oleh Porter (1985). Teori keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) atau dikenal juga dengan keunggulan bersaing ialah kemampuan yang diperoleh sebuah perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya yang dimiliki untuk dapat memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan lain yang ada pada industri dan pasar yang sama. Teori ini dicetuskan oleh Michael Porter dalam sebuah bukunya yang berjudul *Competitive Advantage* (1985). Teori ini muncul sebagai bentuk kritik terhadap teori keunggulan komparatif (*theory of comparative advantage*) dari David Ricardo (1817) dalam bukunya *Principles of Political Economy and Taxation* pada tahun 1817.

Michael Eugene Porter lahir pada 23 Mei 1947. Ia merupakan pengajar di sekolah bisnis Universitas Harvard. Keahlian utama yang dimilikinya adalah terutama dalam bidang manajemen strategi dan keunggulan kompetitif perusahaan. Sepanjang karir profesionalnya ia telah berhasil menulis berbagai artikel dan buku dibidang manajemen. Teori yang paling terkenal diantaranya adalah teori analisis lima kekuatan porter-nya (*Porter Five Focus Analysis*). Teori keunggulan kompetitif pertama kali dimunculkan konsepnya oleh Michael Porter melalui bukunya yang berjudul *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*"

Pada tahun 1980 Porter telah terlebih dahulu memperkenalkan istilah ini melalui bukunya. Dengan judul "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". Dalam buku ini ia mengusulkan strategi generik untuk keunggulan kompetitif sebagaimana teori perdagangan internasional moderen. Kemudian pada tahun 1985 ia

memberikan gambaran mengenai keunggulan kompetitif sebagaimana pernyataannya dibawah ini :

“Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif ... Keunggulan kompetitif adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik.”

Hosseini, et.al (2018) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing penting bagi perusahaan, dikarenakan sangat membantu manajemen untuk melakukan seleksi kebijakan untuk pengambilan keputusan. Wang, et.al (2011) menyatakan bahwa keunggulan bersaing tidak dapat bekerja secara terpisah untuk membawa perubahan. Keunggulan bersaing harus dilengkapi faktor-faktor bervariasi di dalam organisasi. Dash (2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing nerujuk pada kondisi dimana produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dirasakan lebih baik dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.

Keunggulan bersaing dari sebuah produk dapat dilihat dari harga yang lebih murah atau perbedaan yang mendasar dari produk/jasa yang dihasilkan. Supriyono (2009) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dengan menggunakan 2 strategi. Pertama, menggunakan biaya rendah yang menggunakan pendekatan skala produksi, pengaruh kurva pelajaran, pengendalian biaya, dan meminimkan biaya yang menggunakan kebijakan. Kedua, differensiasi dengan menggunakan pendekatan loyalitas terhadap merek, pelayanan yang superior terhadap *customer*, jaringan dealer, desain dan tampilan produk, dan teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk.

Dhewanto, et.all (2019) menjelaskan dalam bukunya, bahwa UMKM melakukan beberapa kerja sama tingkat internasional. Kerja sama ini dilakukan untuk menciptakan

keunggulan dan keuntungan untuk setiap pelaku bisnis. Beberapa kerja sama bidang ekonomi yang dilakukan Indonesia dengan ikut dalam AFTA (MEA) dan kerja sama dengan Uni Eropa (Forum Dialog Bisnis UE-Indonesia; EIBD).

Keunggulan bersaing muncul dikarenakan ketidakpastian yang selalu dihadapi perusahaan. Kondisi pasar yang tidak dapat diprediksi, mengakibatkan produk/jasa yang dijual harus memiliki keunikan yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Perubahan cara bersaing para pelaku bisnis saat ini sangat berbeda. Persaingan dilakukan secara nyata tanpa dibatasi oleh dimensi waktu, ruang, atau tempat. Tempo.co (2019) memuat berita tentang persaingan yang dihadapi oleh Koperasi dan UMKM di era industri 4.0. Dunia UMKM termasuk Koperasi diminta untuk bersaing dengan menggunakan dan memanfaatkan ruang digital dan *e-commerce* yang ada saat ini. *Platform* dunia pemasaran saat ini beragam dengan berbagai fasilitas dan fitur yang sangat bervariasi. Penggunaan teknologi informasi juga hendaknya didukung dengan kapabilitas sumber daya manusia yang mumpuni.

Persaingan di era industri 4.0 mengharuskan para pelaku usaha harus selalu inovatif, kreatif, dan komunikatif. Bersaing tidak hanya tentang kondisi *customer "willing to pay"*, tetapi bersaing untuk bagaimana *customer* memberikan "*value added*" bagi *customer*. Keunggulan bersaing saat ini tidak hanya berbicara tentang *cost* dan *differentiation*, tetapi berbicara tentang "*value added*" dan "*satisfaction*". Produk yang dapat menambah manfaat dan memberikan kepuasan akan menciptakan loyalitas bagi *customer*. Loyalitas akan memicu *customer* untuk akan tetap menggunakan produk/jasa "berapa" pun harga jual yang ada di pasar.

3.2 Indikator Keunggulan Bersaing (Y)

Sachitra (2016), secara umum berpendapat bahwa keunggulan kompetitif paling umum adalah fokus pada indikator seperti profitabilitas, produktivitas, dan market share. Keunggulan kompetitif dianggap sebagai bagian dari fondasi untuk level kinerja tinggi. Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produknya, mengurangi biaya produknya, atau memperbesar pangsa pasar atau laba dikenal sebagai keunggulan kompetitif. Selanjutnya Hayes dan Schmenner (1978) mengidentifikasi, terdapat lima indikator prioritas bersaing : (1) Price; (2) Quality ; (3) Dependability ; (4) Product Flexibility; (5) Volume Flexibility.

BAB 4

TATA KELOLA UMKM

Perusahaan yang *sustainable* biasanya memiliki tata kelola perusahaan yang baik karena dengan tata kelola yang baik dapat mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut berjalan sesuai dengan jalur yang benar.

Sarbah dan Xiao (2015) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan yang baik berkontribusi untuk mengembangkan ekonomi yang berkelanjutan dari peningkatan kinerja perusahaan. Pendapat di atas menunjukkan bahwa tata kelola yang baik dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan semakin baik yang dapat dibuktikan dari meningkatnya keuntungan perusahaan. Keuntungan yang diciptakan dari tata kelola yang baik merupakan keuntungan yang berkelanjutan. Penerapan tata kelola dalam perusahaan sejatinya tidak melihat ukuran perusahaan atau latar belakang perusahaan. Tata kelola yang baik dapat pula digunakan untuk mengatasi *agency problem* yang biasanya muncul dalam sebuah perusahaan (ACCA, 2015).

Penyusunan tata kelola perusahaan yang baik menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) menggunakan asas-asas. Asas yang digunakan dalam tata kelola tersebut meliputi asas demokrasi, transparansi, akuntabilitas, budaya hukum, dan kewajaran dan kesetaraan. Mengingat UMKM merupakan industri yang kebanyakan proses bisnisnya dilakukan secara tradisional, maka sangat penting membangun sebuah sistem tata kelola UMKM yang dapat memberikan informasi yang akurat. Hal ini sangat penting mengingat perusahaan yang berada dalam jenis industri ini sangat rapuh

atau mudah untuk bangkrut. Membangun sistem tata kelola yang baik dan faktor lainnya, akan sangat membantu para manajer sebagai *decision maker* dalam membuat *decision making*.

Tata kelola memiliki peran yang mendasar dalam memantau perbedaan peran dan memanfaatkan prosedur perencanaan dalam sebuah organisasi, demikian juga tata kelola merupakan cara dalam organisasi untuk mengawasi dan mengarahkan (Onyali dan Gloria, 2018). Aspek tata kelola yang akan dipelajari adalah lima aspek dalam Indonesia *Code of Good Corporate Governance* (2006), yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan.

Pengungkapan tata kelola UMKM merupakan hal penting bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi para pemodal maupun perbankan untuk mendukung usaha. Perusahaan yang memiliki tata kelola perusahaan yang baik cenderung memiliki peluang investasi yang lebih banyak pihak, dan keunggulan usaha yang tinggi. Selain itu juga Josephin (2000), menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa tata kelola perusahaan memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan melalui pengukuran kinerja perusahaan.

Selama ini, banyak penelitian yang dilakukan mengungkapkan implikasi penerapan tata kelola pada perusahaan-perusahaan besar (Culasso et al., 2012). Masih relatif sedikit penelitian yang membahas tentang penerapan tata kelola pada bisnis skala kecil menengah (Johannison dan Morten, 2000). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana manajer mengembangkan penerapan tata kelola pada UMKM.

BAB 5

INOVASI PRODUK

5.1 Pengertian Inovasi

Inovasi sebagai perubahan organisasi. Inovasi mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide atau proses baru. Inovasi bisa diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi. Secara umum inovasi memiliki makna proses mengadopsi Inovasi produk adalah “sesuatu“ yang baru oleh siapapun yang mengadopsinya, dan sebagai proses menciptakan produk baru (Setiadi, 2003). Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Melalui produk, produsen dapat memanjakan konsumen. Karena dari produk akan dapat diketahui seberapa besar kepuasan dan kebutuhan akan produk itu sendiri dalam kehidupan konsumen (Hermawan, 2012).

Dengan demikian Inovasi Produk adalah menciptakan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian (Setiadi, J, 2003). Inovasi produk harus bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang cepat dan menuju pasar global. Keberhasilan inovasi produk membutuhkan kesesuaian antara proses dan lingkungan yang mendukung. Disamping itu keberhasilan inovasi yang dilaksanakan haruslah bersifat terus menerus dan bukan terlaksana secara insidental (Anatan dan Lena, 2009). Dapat disimpulkan bahwa inovasi produk adalah menciptakan produk baru yang belum dimiliki perusahaan pesaing yang bertujuan untuk menyesuaikan dengan selera konsumen dan dapat meningkatkan penjualan serta laba.

5.2 Indikator pengukuran kinerja inovasi

Menurut Lai et.al. (2014) indikator pengukuran kinerja inovasi diukur dengan parameter *product performance* dan *market performance*. Dalam penelitian Subin & Workman (2004) yang dilakukan di Amerika Serikat menggunakan 312 perusahaan di bidang teknologi tinggi. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan ada pengaruh positif variabel inovasi terhadap kinerja pemasaran. Berarti dalam penelitian Workman ini inovasi produk dan kinerja pemasaran di teliti secara terpisah, karena keberhasilan inovasi produk akan ditunjukkan dalam kinerja pasar atas produk tersebut. Oleh karena inovasi berperan sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (Hurley & Hult, 1998). Dengan demikian dalam penelitian ini mereplikasi dari penelitian Subin & Workman (2004), bahwa inovasi produk diukur dengan produk Performance. Kemudian ia menjelaskan bahwa kreatifitas lebih penting dalam menjelaskan hubungan orientasi pasar dan kesuksesan produk baru. Interpretasinya membangun kreatifitas akan memicu inovasi dan selanjutnya inovasi dapat menjelaskan keeratan hubungan antara kinerja pasar dan produk baru. Indikator inovasi produk yang digunakan dalam penelitian (Rahayu et al (2015), terdapat 7 (tujuh) kriteria yaitu *quality, price, production time, demand, customer satisfaction, market share, profit rate*. Dalam penelitian ini hanya inovasi produk digunakan enam (6) indikator yaitu *quality, price, production time, demand, customer satisfaction, profit rate*

Inovasi produk dalam masa pandemi Covid-19 tidak sama dengan inovasi yang dilakukan sebelum adanya masa pandemi Covid-19, karena saat itu pembeli atau konsumen dan penjual bisa langsung bertemu di tempat atau pasar. Oleh karena itu kualitas produk harus lebih baik sebelum pandemi covid-19, agar dimasa pandemi ini bisa eksis bersaing dipasar global.

BAB 6

TEKNOLOGI INFORMASI

BERBASIS DIGITALISASI DAN

E-COMMERCE

6.1 Teknologi Informasi

6.1.1 Definisi Teknologi Informasi

Teknologi informasi merujuk pada seluruh bentuk teknologi yang digunakan untuk menciptakan, menyimpan, mengubah, dan menggunakan informasi dalam segala bentuknya (McKeown, 2001)

Teknologi informasi merupakan sebuah bentuk umum yang menggambarkan setiap teknologi yang membantu menghasilkan, memanipulasi, menyimpan, mengkomunikasikan, dan menyampaikan informasi (Williams, Sawyer, 2005).

Teknologi informasi merupakan kombinasi teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) untuk mengolah dan menyimpan informasi dengan teknologi komunikasi untuk melakukan transmisi informasi (Martin, Brown, Dehayes, Hoffer, Perkins, 2005)

Menurut Haag dan Keen (1996), Teknologi Informasi adalah seperangkat alat yang membantu Anda bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi.

Menurut *Oxford English Dictionary* (OED), teknologi informasi adalah *hardware* dan *software* dan bisa termasuk di dalamnya jaringan dan telekomunikasi yang biasanya dalam konteks bisnis atau usaha

Menurut Martin (1999), teknologi informasi merupakan teknologi yang tidak hanya pada teknologi komputer (perangkat keras dan perangkat lunak) yang akan digunakan untuk memroses dan menyimpan informasi, melainkan mencakup teknologi komunikasi untuk mengirim atau menyebarkan informasi.

6.1.2 Infrastruktur Teknologi Informasi

Infrastruktur teknologi informasi terdiri dari fasilitas-fasilitas fisik, jasa-jasa, dan manajemen yang mendukung seluruh sumberdaya komputasi dalam suatu organisasi. Komponen utamanya adalah perangkat keras komputer, perangkat lunak komputer, fasilitas jaringan dan komunikasi, database dan personalia teknologi informasi.

6.1.3 Kelompok Teknologi Informasi

Teknologi informasi terdapat enam kelompok teknologi, antara lain sebagai berikut.

1. Teknologi Komunikasi

Teknologi komunikasi yaitu perkembangan di bidang komunikasi, yang kita nikmati sekarang ini. Yang awalnya komunikasi harus tatap muka, sekarang bisa melalui Handphone, dan berkembang lagi dengan Video Convergence komunikasi jarak jauh dapat melihat lawan komunikasi

2. Teknologi Masukan (Input)

Teknologi Masukan adalah teknologi yang berhubungan dengan perangkat masukan, Misalnya: Mouse, keyboard, Scanner, Barcode dan Touch Screen.

3. Teknologi Keluaran (Output)

Teknologi Luaran adalah teknologi yang berhubungan dengan perangkat Luaran yang berfungsi sebagai penyaji informasi, Misalnya: Monitor CRT menjadi Monitor LCD dan Monitor LED

4. Teknologi Perangkat Lunak (Software)

Teknologi Perangkat Lunak (Software) yang sering juga disebut program, Aplikasi, Sistem Operasi sebagai sarana komunikasi antara pengguna (Brainware) dengan perangkat keras (Hardware. Seperti, Windows, Linux, Microsoft Office, Adobe Photoshop, Coreldraw dan lainnya

5. Teknologi Penyimpanan (Storage)

Teknologi Penyimpanan (Storage)terbagi dua bagian yaitu penyimpanan internal dan external.

- a. Penyimpanan Internal atau sering juga disebut Main Memory (memori utama) sebagai penyimpanan sementara dalam artian disaat aplikasi kita jalankan data itu tersimpan di memori utama, Dua contoh memori internal yaitu ROM dan RAM. ROM (Read Only Memory) adalah memori yang hanya bisa dibaca, sedangkan RAM (Read Access Memory)
- b. Penyimpanan Ekternal atau sering juga disebut peyimpanan sekunder sebagai penyimpanan data secara permanen, permanen disini yang dimaksud data yang tersimp

6. Teknologi Pemroses

Teknologi Pemroses sering juga dikenal dengan Central Processing Unit (CPU), perangkat ini berfungsi sebagai pemroses data yang dimasukan atau dikeluarkan dari perangkat masukan dan perangkat keluaran. Perangkat ini disebut Microprocessor atau Processor. Processor yang terkenal saat ini yaitu Intel dan AMD.

7. Fungsi Teknologi Informasi

Terdiri dari 6 Fungsi Teknologi

1) Capture (Penangkap)

Sebagai alat pemasukan data baik dari keyboard, mous, scaner, touchscreen

2) Processing (Pemroses)

Memproses mengubah sebuah data yang didapat dari alat input menjadi sebuah informasi, baik berbentuk cetak, gambar, video

3) Generation (Menghasilkan)

Menghasilkan sebuah informasi yang bermanfaat dari pengolahan data yang masuk

4) Storage (Penyimpanan)

Menyimpan atau merekam sebuah data dan informasi kedalam sebuah media, misalnya, Hardisk, Flashdisk, DVD

5) Retrieval (Pencarian)

Melakukan pencarian, penelusuran data yang telah di simpan ke dalam media penyimpanan

6) Transmission (Transmisi)

Dapat melakukan pengiriman data dari lokasi satu ke lokasi lain melalui jaringan komunikasi.

8. Tujuan Teknologi Informasi

Tujuan teknologi informasi diciptakan adalah untuk mempermudah pengguna dalam melakukan pekerjaan, dapat memecahkan masalah yang dihadapi pengguna, membuka kreativitas, efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.

9. Peran Teknologi Informasi

Dengan berkembangnya jaman sekarang ini peran teknologi informasi sangatlah penting, dimana kita sebagai pengguna dapat memanfaatkan teknologi informasi dengan hanya sekali klik. Informasi yang diolah tidak hanya text, gambar, video namun bisa berbentuk multimedia, kita dapat memanfaatkan komputer dengan berbagai cara, mulai menulis, menggambar, edit foto, memutar video/lagu sampai dengan menganalisis data penelitian maupun mengatasi masalah-masalah lainnya. Contoh penerapan teknologi informasi dibidang masyarakat, bidang industri, pendidikan dan pelatihan, manajemen dan bisnis, kepolisian dan e-gov (pemerintahan).

Peran teknologi informasi dibidang manajemen bisnis mempunyai pengaruh yang sangat besar bagi karyawan dan perusahaan khususnya. Pekerjaan yang selam ini sedikit sulit dikerjakan dan memakan waktu banyak waktu serta banyak kesalahan dengan adanya teknologi semua itu lebih mudah, cepat dan akurat. Salah satunya adalah penggunaan sistem informasi manajemen.

Sistem Informasi Manajemen (Management Information System – MIS), merupakan sistem informasi yang sudah banyak diterapkan pada perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan barang dan jasa baik pada perusahaan besar, menengah, atau perusahaan kecil. SIM dapat diterapkan pada semua tingkat atau level manajemen yang ada yaitu manajemen tingkat atas (top management), manajemen tingkat menengah (middle management), dan manajemen tingkat bawah (lower management).

6.2 Digitalisasi

Era Digitalisasi lahir dengan serangkaian fitur dan manfaat yang dihidirkannya. Berbagai kemudahan bisa didapatkan dengan menerapkan digitalisasi baik itu dalam keseharian individu maupun dalam operasional sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Sukmana (2005), digitalisasi adalah proses alih media dari bentuk tercetak, audio, maupun video menjadi bentuk digital. Digitalisasi dilakukan untuk membuat arsip dokumen bentuk digital, untuk fungsi fotokopi, dan untuk membuat koleksi perpustakaan digital. Digitalisasi memerlukan peralatan seperti komputer, scanner, operator media sumber dan software pendukung.

Menurut Lasa (2005), digitalisasi adalah proses pengelolaan dokumen tercetak/printed document menjadi dokumen elektronik. Sedangkan menurut wikipedia (2020) digitalisasi adalah proses mengubah informasi menjadi format digital (misalnya komputer-dapat dibaca), dimana informasi disusun menjadi bit.

Menurut Brennen & Kreiss (2016), digitalisasi yaitu meningkatnya ketersediaan data digital yang dimungkinkan

oleh kemajuan dalam menciptakan, mentransfer, menyimpan, dan menganalisis data digital, dan memiliki potensi untuk menyusun, membentuk, dan mempengaruhi dunia kontemporer.

Menurut Silviana (2018) menjelaskan bahwa digitalisasi adalah proses alih media dari bentuk tercetak, audio, maupun video menjadi bentuk digital.

6.3 E-Commerce

Komputer yang terhubung dengan jaringan komunikasi dapat membuat penggunaanya saling berkomunikasi. Sebelum adanya internet dan komputer ini, komunikasi sangatlah terbatas. Dengan adanya internet, sarana komunikasi dapat digunakan oleh banyak pengguna untuk melakukan transaksi perdagangan. Yang sering disebut dengan *e-commerce*.

a. Pengertian E-Commerce

E-commerce merupakan singkatan dari electronic ecommerce, yang didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan usaha perdagangan yang sebagian atau seluruhnya menggunakan fasilitas internet sebagai media komunikasi

Baum mengatakan bahwa "*E-commerce is a dynamic set of technologies, applications, and business process that link enterprise, consumers, and communities through electronic exchange of goods, services, and information*". E-Commerce merupakan satu set dinamis teknologi, aplikasi, dan proses bisnis yang menghubungkan perusahaan, konsumen, dan komunitas tertentu melalui transaksi elektronik dan perdagangan barang, pelayanan, dan informasi yang dilakukan secara elektronik (Baum dalam Purbo, 2001).

Pendapat serupa mengenai *e-commerce* disampaikan oleh Fuady (2005) yang menyampaikan bahwa *e-commerce* merupakan suatu proses berbisnis dengan memakai teknologi elektronik yang menghubungkan antara perusahaan, konsumen, dan masyarakat dalam bentuk transaksi elektronik dan pertukaran/penjualan barang, servis, dan informasi secara elektronik.

Keunggulan dari e-commerce ini yaitu kemampuan bertransaksi kapanpun, diakses dari manapun, adanya pemotongan jalur distribusi, dapat langsung melakukan pembelian, dan adanya penghematan biaya

Menurut Sukarmi (2008), sebuah transaksi dapat dikatakan sebagai *e-commerce* jika memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

- 1) Ada kontrak dagang.
- 2) Kontrak tersebut dijalankan pada media elektronik (digital).
- 3) Kehadiran fisik dari penyedia barang atau jasa dan konsumen tidak diperlukan.
- 4) Kontrak perjanjian jual-beli terjadi di ranah publik.
- 5) Sistem pengoperasian transaksi terbuka, yaitu menggunakan internet atau *world wide web* biasa disingkat WWW.
- 6) Kontrak itu terlepas dari batas, yuridiksi nasional.

E-Commerce memiliki 8 fitur unik yaitu *ubiquity, global reach, universal standards, social technology, personalization customization, information density, interactivity, dan richness*. Kedelapan teori terkait fitur-fitur unik yang terdapat pada e-commerce mampu meningkatkan efektifitas proses bisnis

pada perusahaan, penerapan teknologi informasi terkait peluncuran situs e-commerce pada perusahaan dinyatakan dengan adanya kenaikan laba setelah perusahaan menggunakan teknologi informasi. Yang artinya penerapan teknologi informasi pada dapat menghasilkan manfaat positif bagi perusahaan salah satunya dalam dalam segi keuntungan.

b. Jenis-Jenis *E-Commerce*

Setidaknya ada tujuh jenis dasar *e-commerce* atau bentuk bisnis *e-commerce* dengan karakteristik berbeda (José Fernandes, <https://bloomidea.com/en/blog/types-e-Commerce>, 2014):

1) *Business to Business* (B2B)

B2B adalah bentuk jual-beli produk atau jasa yang melibatkan dua atau beberapa perusahaan dan dilakukan secara elektronik. Dalam hal ini, baik pembeli maupun penjual adalah sebuah perusahaan dan bukan perorangan. Biasanya transaksi ini dilakukan karena mereka telah saling mengetahui satu sama lain dan transaksi jual belitersebut dilakukan untuk menjalin kerjasama antara perusahaan itu.

2) *Business to Consumer* (B2C)

Jenis ini bisa lebih mudah dan dinamis, namun juga lebih menyebar secara tak merata atau bahkan bisa terhenti. Jenis e-Commerce ini berkembang dengan sangat cepat karena adanya dukungan munculnya website serta banyaknya toko virtual bahkan mal di internet yang menjual beragam kebutuhan masyarakat. Jika dibandingkan dengan transaksi ritel tradisional, konsumen biasanya memiliki lebih banyak informasi dan harga yang

lebih murah serta memastikan proses jual beli hingga pengiriman yang cepat. Beberapa website di Indonesia yang menerapkan e-Commerce tipe ini adalah Bhineka Lazada, Matahari Mall, Traveloka dan Tiket.com. Jenis e-Commerce ini biasa digunakan oleh penjual atau produsen yang serius menjalankan bisnis dan mengalokasikan sumber daya untuk mengelola situs sendiri.

3) Consumer to Consumer (C2C)

C2C adalah jenis e-Commerce dimana pelakunya adalah sama-sama pelanggan atau konsumen. Di sini pelanggan akan menjual barang atau jasa dari produsen tertentu kepada pelanggan lainnya. Bisa dikatakan di sini penjual adalah semacam perantara. Beberapa contoh penerapan C2C dalam website di Indonesia adalah Tokopedia, Bukalapak dan Lamido. Disana penjual diperbolehkan langsung berjualan barang melalui website yang telah ada. Namun ada juga website yang menerapkan jenis C2C dan mengharuskan penjual terlebih dulu menyelesaikan proses verifikasi, seperti Blanja.com dan Elevenia.

4) Consumer to Business (C2B)

C2B adalah jenis e-Commerce dengan pembalikan utuh dari transaksi pertukaran atau jual beli barang secara tradisional. Jenis e-Commerce ini sangat umum dalam proyek dengan dasar multi sumber daya. Sekelompok besar individu menyediakan layanan jasa atau produk mereka bagi perusahaan yang mencari jasa atau produk tersebut. Contohnya adalah sebuah website dimana desainer website menyediakan beberapa pilihan logo yang nantinya hanya akan dipilih salah satu yang dianggap paling efektif. Platform lain yang umumnya menggunakan jenis e-Commerce ini adalah pasar yang menjual foto bebas royalti, gambar, media dan elemen desain seperti

www.istockphoto.com. Contoh lainnya adalah www.mybloggerthemes.com, sebuah website yang menjual ragam template blog dari berbagai pengembang template. Pembuat template dapat mengupload template yang dibuatnya pada link yang telah disediakan oleh MBT, kemudian MBT akan menjual template yang telah di upload dan berbagi keuntungan dengan pembuat template.

5) Business-to-Administration (B2A)

B2A adalah jenis e-Commerce yang mencakup semua transaksi yang dilakukan secara online antara perusahaan dan administrasi publik. Jenis e-Commerce ini melibatkan banyak layanan, khususnya di bidang-bidang seperti fiskal, jaminan sosial, ketenagakerjaan, dokumen hukum dan register, dan lainnya. Jenis e-Commerce ini telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir dengan investasi yang dibuat melalui e-government atau pihak pemerintah. Beberapa contoh website administrasi publik yang menerapkan B2A adalah www.pajak.go.id, www.allianz.com dan www.bpjsonline.com. Disana perusahaan dapat melakukan proses transaksi atas jasa yang mereka dapatkan langsung kepada pihak administrasi publik. Perusahaan diharuskan untuk mengisi sejumlah persyaratan terlebih dahulu sebelum mendapatkan layanan dan baru diteruskan dengan proses transaksi.

6) Consumer to Administration (C2A)

Jenis C2A meliputi semua transaksi elektronik yang dilakukan antara individu dan administrasi publik. Contoh area yang menggunakan jenis e-Commerce ini adalah:

- Pendidikan – penyebaran informasi, proses pembelajaran jarak jauh, dan lainnya

- Jamsostek – penyebaran informasi, pembayaran, dan lainnya
- Pajak – pengajuan pajak, pembayaran pajak, dan lainnya
- Kesehatan – janji pertemuan, informasi mengenai penyakit, pembayaran layanan kesehatan dan lainnya
Contoh penerapan C2A sama dengan B2A, hanya saja pembedanya ada pada pihak individu-administrasi publik dan perusahaan-administrasi publik. Model B2A dan C2A sama-sama terkait dengan gagasan efisiensi dan kemudahan penggunaan layanan yang diberikan untuk masyarakat oleh pemerintah, juga dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi.

7) Online-to-Offline (O2O)

O2O adalah jenis e-Commerce yang menarik pelanggan dari saluran online untuk toko fisik. O2O mengidentifikasi pelanggan di bidang online seperti email dan iklan internet, kemudian menggunakan berbagai alat dan pendekatan untuk menarik pelanggan agar meninggalkan lingkup online. Walaupun sudah banyak kegiatan ritel tradisional dapat digantikan oleh eCommerce, ada unsur-unsur dalam pembelanjaan fisik yang direplikasi secara digital. Namun ada potensi integrasi antara e-Commerce dan belanja ritel fisik yang merupakan inti dari jenis O2O.

Beberapa perusahaan besar dengan pertumbuhan yang cepat seperti Uber dan Airbnb juga menjalankan bisnis mereka dengan jenis O2O. Beberapa website di Indonesia yang menerapkan jenis O2O adalah Kudo dan Matahari Mall. Seperti yang dilakukan oleh perusahaan ritel besar di Amerika, Walmart. Kini melalui website seperti tersebut

Anda bisa masuk ke dalam toko, mengambil dan membayar barang yang dibeli, bahkan mengembalikan barang ketika terjadi kesalahan.

c. Teknologi Informasi Berbasis Digitalisasi dan *E-Commerce*

Pemanfaatan teknologi informasi dalam menjalankan bisnis atau sering dikenal dengan istilah e-commerce bagi perusahaan kecil dapat memberikan fleksibilitas dalam produksi, memungkinkan pengiriman ke pelanggan secara lebih cepat untuk produk perangkat lunak, mengirimkan dan menerima penawaran secara cepat dan hemat, serta mendukung transaksi cepat tanpa kertas. Selain itu, menurut Bido A. Budiman dari www.ifc.org, penggunaan internet sebagai media teknologi informasi dalam menunjang UMKM bisa dijabarkan menjadi beberapa poin seperti berikut ini:

1) Komunikasi

Internet digunakan sebagai media komunikasi dengan berbagai pihak. Misalnya disini antara UMKM dengan supplier.

2) Promosi

Internet digunakan sebagai sarana promosi jasa atau produk yang ditawarkan oleh UMKM. UMKM bisa mempromosikan jasanya melalui website juga melalui mailing list.

3) Riset

UMKM dapat memanfaatkan internet untuk riset agar bisa mengetahui seberapa jauh keunggulan produknya

disbanding produk sejenis lain yang sudah ada. Fungsi riset disini juga bisa digunakan untuk mencari formula baru/memperkuat mutu dari produk atau jasa serta untuk mengetahui apa yang sedang dikerjakan oleh kompetitor dengan produk yang sejenis. Penggolongan *e-commerce* yang lazim dilakukan orang adalah berdasarkan sifat transaksinya.

Menurut M. Suyanto (2003; 30) ada beberapa tipe ataupun model yang biasa digunakan oleh pelaku UMKM berikut tipe ataupun modelnya adalah

- a) Business to Business (B2B),
- b) Business to Consumer (B2C),
- c) Consumer to Consumer (C2C),
- d) Consumer to Business (C2B),
- e) Intrabusiness (Organizational) e-commerce,
- f) Government-to-citizens (G2C) and others,
- g) Collaborative commerce (c-commerce), dan
- h) commerce (M-commerce).

Namun, ada beberapa literatur lain dan iklan-iklan bisnis e-commerce di internet kita bisa melihat banyak model-model bisnis yang ditawarkan, dimulai dari model arisan berantai sampai bermain valas atau forex secara online.

Empat contoh model bisnis *e-commerce* yang dapat digunakan adalah sebagai berikut (Arfans, 2011):

(1) Bisnis Afiliasi Model

Bisnis afiliasi adalah dimana kita menjual produk orang lain, bisnis ini dapat digunakan oleh yang tidak memiliki produk sendiri untuk dijual tetapi sangat ingin berbisnis di internet.

Disini kita akan mendapatkan penghasilan melalui komisi hasil penjualan, biasanya berkisar antara 4% sampai 60% dari harga produk.

(2) Bisnis Reseler Model

Bisnis reseler adalah dimana pada prinsipnya hampir sama dengan model bisnis afiliasi, hanya saja untuk bisa bergabung dengan bisnis model ini terlebih dahulu diharuskan untuk membeli salah satu produk yang mereka miliki, baru setelah itu diijinkan untuk memasarkannya. Biasanya hasil yang bisa kita dapatkan dari bisnis model ini sebesar 20% sampai 50%.

(3) Bisnis Pribadi (Menjual Produk Sendiri)

Bila kedua model bisnis *e-commerce* di atas sumber penghasilan adalah dengan menjual produk-produk orang lain, dalam bisnis pribadi ini bisa menawarkan produk yang merupakan hasil karya kita sendiri. Karya di sini tidak hanya berbentuk benda hasil produksi saja, namun hasil dari keahlian kita juga bisa. Misalnya dalam membuat sebuah *e-book* tentang bagaimana cara menghemat listrik sampai 80% lalu anda memasarkannya melalui internet.

(4) Publisher

Model bisnis publisher ini sangat menarik, karena tidak menjual sebuah produk atau jasa sama sekali, tetapi hanya membuat sebuah situs/blog yang berisi informasi yang unik dan sedang dicari banyak orang, lalu anda bisa daftarkan situs/blog anda ke sebuah perusahaan periklanan/advertising online. Jika situs/blog anda memenuhi syarat maka anda akan mendapat komisi dari setiap pengunjung yang datang ke situs/blog anda dan membaca iklan yang berasal dari perusahaan advertising tersebut. contoh perusahaan advertising yang sudah sangat terkenal adalah google.

BAB 7

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

7.1 Pengeritan

Definisi sistem pengendalian manajemen Menurut Supriyono (2000) adalah: "sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses".

Mulyadi (2007) menjelaskan bahwa di masa lalu (tahun 1960-an sampai dengan 1990-an), sistem perencanaan dan pengendalian manajemen (*management planning and control system*) lebih dikenal dengan sebutan sistem pengendalian manajemen (*management control system*).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005) yang diterjemahkan oleh F.X Kurniawan mendefinisikan sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut : "Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktifitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen."

Menurut Thomas Sumarsan (2001) mendefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah : "Suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus manerus."

Menurut Mulyadi (2007) mendefinisikan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebagai berikut : "Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai

oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.”

Dengan memperhatikan definisi-definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan serangkaian tindakan yang mengarahkan suatu operasi perusahaan agar strategi dan kebijakan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses.

Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen menurut Sumarsan (2013) menyatakan bahwa, Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem saja dalam suatu organisasi, melainkan harus di anggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Edy Sukarno (2000) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan teoritis-praktis dan dapat pula dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan. Dikatakan pengetahuan teoritis-praktis, karena akan lebih mudah mencerna kalau dalam mempelajarinya senantiasa membayangkan dan mengaitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi/perusahaan. Dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan, karena pada dasarnya sistem ini berisi tuntunan mengenai cara mengendalikan perusahaan dengan baik berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

7.2 Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat bagi manajer untuk mencapai tujuan. Dan tujuan ditentukan sesuai dengan perumusan strategi yang telah ditetapkan. Tujuan dari sistem pengendalian manajemen pada dasarnya diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Dan tujuan akan meresap keseluruhan proses manajemen yang mampu menyediakan dasar untuk perencanaan, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian.

Menurut Supriyono dalam bukunya "Sistem Pengendalian Manajemen" (2000:83) terdapat empat butir pokok mengenai tujuan sistem pengendalian manajemen bagi organisasi, adalah sebagai berikut:

1. Tujuan menyediakan pedoman arah usaha-usaha para individu dan kelompok dalam organisasi.
2. Tujuan mempengaruhi perencanaan dan pengorganisasian aktivitas-aktivitas organisasi.
3. Tujuan menyediakan dasar untuk pemotivasian para individu dalam melaksanakan aktivitas dengan tingkat efisiensi dan efektivitas setinggi mungkin.
4. Tujuan membentuk basis untuk pengevaluasian dan pengendalian aktivitas-aktivitas berorganisasi.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari sistem pengendalian manajemen bagi organisasi adalah mengorganisasi agar dalam pelaksanaan proses manajemen dapat mencapai tujuan dengan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian sehingga tujuan utama organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

7.3 Sistem Pengendalian Manajemen yang Memadai

Suatu perusahaan dikatakan telah memiliki suatu alat kendali yang disebut dengan sistem pengendalian manajemen yang memadai, dan memadai tidaknya sistem pengendalian manajemen manakala seluruh unsur-unsur sistem pengendalian manajemen terpenuhi.

Adapun pemenuhan unsur-unsur sistem pengendalian manajemen tentunya disesuaikan dengan kebutuhan, tergantung besar atau kecilnya skala perusahaan dan kemampuan seorang manajer memimpin.

Memadai tidaknya sistem pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari dipenuhi tidaknya unsur-unsur sistem pengendalian manajemen pada perusahaan tersebut.

Menurut Arief Saudi (1996:35) unsur-unsur sistem pengendalian manajemen adalah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Langkah awal dalam melaksanakan suatu kegiatan adalah dengan membentuk suatu organisasi yang mampu melaksanakan operasi-operasi yang selayaknya, kemudian diperlukannya pegawai-pegawai yang memenuhi syarat, lalu ditentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi yang baik mempunyai kriteria sebagai berikut:

- Adanya perincian tugas
- Adanya pendelegasian wewenang
- Adanya evaluasi atas hasil kerja.

2. Kebijakan

Kebijakan merupakan suatu pernyataan yang dimaksudkan manajemen untuk bertindak dengan cara tertentu dalam dalam keadaan tertentu pula. Agar pelaksanaan kebijakan dapat tercapai, maka diperlukan kriteria-kriteria kebijakan yang baik yaitu sebagai berikut:

- Adanya kebijakan umum
- Kebijakan khusus
- Adanya pembaharuan kebijakan
- Adanya pengkomunikasian kebijakan dengan pegawai yang berkepentingan.

3. Prosedur

Prosedur adalah metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan sesuai dengan kebijaksanaan, tujuan-tujuan pokok, rencana organisasi dan pembagian tanggung jawab operasi ditetapkan, maka perlu dikembangkan prosedur-prosedur yang tepat untuk melaksanakan operasi secara efektif, efisien, dan ekonomis.

4. Personalia

Suatu fungsi manajemen yang penting adalah membagi tugas dan kewajiban pada orang-orang yang mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan prestasi kerja yang memuaskan. Oleh karena itu dalam mencari pegawai langkah awal yang harus diperhatikan adalah persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi. Kemudian mengusahakan perolehan pegawai yang memiliki kualifikasi yang sesuai atau yang bisa dilatih untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara memuaskan. Oleh karena itu dengan memperhatikan kriteria personalia yang baik, maka dapat menjamin kelancaran aktivitas perusahaan. Kriteria personalia yang baik tersebut adalah sebagai berikut:

- Adanya personalia yang memadai dari segi kualitas dan kuantitasnya
- Adanya program pelatihan kerja kepada para pegawai
- Adanya pemberian tanggung jawab.

5. Perencanaan .

Dalam perencanaan perlu diperhatikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan, sasaran pelaksanaan dan penentuan tujuan harus dapat dicapai. Untuk tercapainya tujuan tersebut diperlukan kriteria-kriteria perencanaan yang baik, yaitu sebagai berikut:

- Adanya rencana kerja dan penjabaran kegiatan
- Adanya revisi rencana kerja jika terdapat kesalahan
- Adanya persetujuan dari pihak yang berwenang terhadap revisi rencana kerja
- Adanya penelusuran terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

6. Pencatatan Akuntansi

Akuntansi merupakan metode pengendalian finansial yang penting terhadap kegiatan-kegiatan sumber daya yang ada. Akuntansi memberikan suatu kerangka kerja yang dapat disesuaikan untuk penetapan tanggung jawab pada bidang-bidang kegiatan tertentu dan pada waktu bersamaan memberikan dasar pelaporan sebagai sarana untuk menilai operasi. Adapun kriteria yang baik untuk pencatatan akuntansi adalah sebagai berikut:

- Adanya pencatatan secara teliti
- Adanya pelaporan secara tepat waktu
- Adanya jaminan pengendalian yang cukup
- Setelah adanya pencatatan selalu diadakan pemeriksaan fisik
- Serta adanya dokumen pendukung.

7. Pelaporan

Pelaporan dalam setiap organisasi, diperlukan untuk memberikan informasi yang mutakhir tentang perkembangan suatu peristiwa, kemajuan atau pencapaian sebagai dasar bagi manajemen untuk mengambil keputusan. Informasi seperti ini sangat penting bagi manajemen sebagai dasar untuk melaksanakan pengendalian. Sistem pelaporan ini perlu ditinjau secara periodik untuk menentukan apakah sistem tersebut sesuai dengan tujuan, apakah telah dibuat laporan-laporan yang diperlukan, apakah data yang dilaporkan telah mencukupi. Sistem pelaporan yang baik dapat diketahui berdasarkan kriteria pelaporan, yaitu sebagai berikut:

- Adanya pelaporan yang memadai
- Adanya sistem pelaporan untuk setiap departemen
- Adanya laporan kegiatan untuk membandingkan rencana dan realisasi
- Adanya pelaporan secara periodik
- Adanya ketepatan waktu dalam memberikan laporan
- Adanya pemeriksaan sebelum menerbitkan laporan yang telah disusun

8. Pemeriksaan Intern

Pemeriksaan intern merupakan suatu mekanisme penting untuk memberikan informasi yang bebas pada manajemen terhadap operasi, metode-metode, sistem-sistem, dan prosedur. Pihak manajemen memerlukan pengendalian intern yang bebas seperti internal auditor untuk melakukan penelitian terhadap unsur-unsur pengendalian lainnya. Bentuk internal auditor yang bebas tersebut merupakan suplemen untuk memperkuat pengendalian lainnya. Untuk menjamin adanya pengendalian dan pengawasan yang baik perusahaan perlu memperhatikan kriteria-kriteria

dalam menentukan pemeriksaan intern, yaitu sebagai berikut:

- Adanya penempatan pemeriksaan intern yang tepat dalam organisasi
- Adanya pemeriksaan intern secara mendadak
- Adanya ruang lingkup pemeriksaan intern yang ditetapkan dengan jelas
- Latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja pemeriksa intern

Sesuai Instruksi Presiden No. 15 Tahun 1983 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan dan Instruksi Presiden No. 1 Tahun 1989 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengawasan Melekat, Keputusan Menteri Penertiban Aparatur Negara No. 30 Tahun 1994 tentang petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat yang diperbaharui dengan Keputusan Menteri PAN No. KEP/46/M.PAN/2004:

Dalam pendekatan ini, untuk menilai efektif tidaknya pengendalian intern auditi, auditor melakukan penilaian terhadap delapan unsur pengendalian manajemen. Auditor harus memahami makna dan kriteria yang baik dari masing-masing unsur tersebut untuk dapat menjadi saran pengendalian manajemen guna mencapai tujuannya. Pemahaman yang baik atas setiap unsur tersebut akan membantu auditor memberikan penilaian akan efektivitas sistem pengendalian manajemen secara keseluruhan.

Secara rinci unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengorganisasian

Organisasi adalah bentuk persekutuan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama, secara formal saling terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Unsur pengorganisasian dalam konteks penilaian sistem pengendaliannya ditekankan dalam ukuran besar kecilnya organisasi, tujuan organisasi serta karakteristik dari organisasi yang bersangkutan.

Hasil pengorganisasian umumnya terlihat dalam bentuk struktur organisasi. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian meliputi hal berikut:

- a. Proses pembentukan organisasi harus mengacu pada upaya untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien. Struktur organisasinya mengacu pada visi dan misi serta tujuan organisasi.
- b. Persyaratan kompetensi tenaga sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab yang telah ditetapkan.
- c. Terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab. Tidak dijumpai adanya seseorang melakukan suatu kegiatan dari awal sampai akhir tanpa adanya campur tangan orang lain.
- d. Penghindaran adanya tumpang tindih, duplikasi, dan pertentangan dalam pembagian tugas, fungsi, dan tanggung jawab.
- e. Terdapat kewajiban bagi setiap orang untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya tentang pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerjanya.
- f. Pendefinisian kewenangan dan tanggung jawab masing-masing jabatan/kedudukan harus jelas dan seimbang.
- g. Pendelegasian wewenang harus diikuti dengan tanggung jawab yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Penempatan posisi sebagai manajer keuangan dan akuntansi oleh seseorang yang tidak memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang memadai di bidang

keuangan adalah contoh penyimpangan atas pengorganisasian yang baik.

2. Kebijakan

Kebijakan adalah alat untuk mencapai tujuan sehingga dalam penetapan kebijakan harus mempertimbangkan kontribusi kebijakan terhadap pencapaian tujuan. Kebijakan seharusnya tidak bertentangan dengan ketentuan atau peraturan yang lebih tinggi. Agar dapat dilaksanakan, kebijakan harus bersifat sederhana. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam kebijakan antara lain sebagai berikut:

- a. Kebijakan harus jelas dan dibuat secara tertulis serta dikomunikasikan ke seluruh fungsionaris dan pegawai secara sistematis tepat pada waktunya.
- b. Kebijakan yang ada harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (yang lebih tinggi). Terhadap kebijakan, dilakukan peninjauan secara periodik serta dilakukan revisi bila diperlukan.
- c. Kebijakan harus selaras (konsisten) dengan tujuan organisasi.
- d. Kebijakan dibuat dengan maksud untuk melaksanakan kegiatan yang telah digariskan secara ekonomis, efisien, dan efektif.
- e. Kebijakan harus dapat meningkatkan disiplin kerja para pegawai.

Tidak disosialisasikannya kebijakan pimpinan berupa pencaanangan visi dan misi instansi kepada seluruh fungsi dan pegawai secara sistematis dan tepat waktu merupakan contoh pengendalian dari aspek kebijakan yang kurang memadai. Hal ini akan mengakibatkan gerak langkah pelayanan instansi tidak mencapai sasaran.

3. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan. Pada tahap ini ditetapkan tujuan/sasaran, cara pelaksanaan, kebutuhan tenaga dan dana, waktu pelaksanaan, dan persyaratan serta peraturan yang harus ditaati. Faktor-faktor dari unsur perencanaan yang baik meliputi antara lain sebagai berikut.

- a. Setiap kegiatan harus dibuat perencanaannya terlebih dahulu.
- b. Dalam penyusunan rencana dipilih alternatif yang paling menguntungkan bagi organisasi dan telah memperhatikan ketaatan pada peraturan/ketentuan yang berlaku.
- c. Dalam penyusunan rencana telah memperhitungkan secara matang keterlaksanaan rencana tersebut dengan memperhatikan kondisi yang ada.
- d. Terdapat penelaahan oleh atasan langsung tentang rencana kerja yang diajukan kepadanya dan apakah rencana yang telah disusun dan disetujui digunakan sebagai alat pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan.
- e. Rencana kerja telah dikomunikasikan secara efektif.
Contoh kegiatan yang tidak sesuai dengan unsur perencanaan yang baik adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu instansi tidak pernah direncanakan terlebih dahulu, sehingga tidak jelas efektivitas pencapaiannya.

4. Prosedur

Prosedur merupakan langkah-langkah yang harus diterapkan untuk melaksanakan kegiatan teknis maupun administratif guna menjamin terselenggaranya kebijakan yang telah ditentukan secara ekonomis dan efisien. Manajemen berkewajiban menciptakan prosedur yang baik sehingga

menjamin terciptanya sistem pengendalian manajemen yang efektif. Faktor-faktor dari unsur prosedur yang efektif antara lain meliputi hal berikut:

- a. Prosedur yang dibuat harus selaras dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
- b. Prosedur dibuat dalam bentuk tertulis dan sistematis untuk menjamin pelaksanaan kegiatan secara ekonomis, efisien, dan efektif serta ditaatinya peraturan/ketentuan yang berlaku.
- c. Prosedur yang dibuat telah memperhatikan unsur pengecekan internal sehingga hasil pekerjaan seorang pegawai secara otomatis dicek oleh pegawai lain yang bebas melakukan tugasnya tanpa dipengaruhi atau terpengaruh oleh orang lain.
- d. Prosedur yang diciptakan tidak duplikatif dan tidak bertentangan dengan prosedur lain.
- e. Prosedur yang diciptakan telah menjamin kelancaran pemberian pelayanan kepada pengguna.
- f. Prosedur yang dibuat tidak rumit, melainkan sederhana dan mudah dimengerti serta dilakukan peninjauan kembali secara berkala.

Prosedur yang lambat dan berbelit-belit dalam pengurusan sertifikat tanah merupakan contoh prosedur yang tidak menjamin kelancaran pemberian pelayanan kepada masyarakat.

5. Pencatatan/Akuntansi

Pencatatan adalah salah satu sarana pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mendokumentasikan kejadian atau peristiwa yang terjadi pada suatu organisasi. Pencatatan memberikan kontribusi yang besar kepada manajemen untuk melakukan pemantauan terhadap aktivitas operasi. Faktor-faktor dari unsur

pencatatan/akuntansi yang baik meliputi antara lain sebagai berikut.

- a. Setiap kegiatan harus didokumentasikan dengan teliti, akurat, dan tepat waktu serta diklasifikasikan dengan tepat pula.
- b. Pencatatan/akuntansi yang ada telah menjamin pengendalian yang cukup atas harta dan kewajiban organisasi.
- c. Fungsi akuntansi dipisahkan dari fungsi otorisasi dan penyimpanan.
- d. Terjadi pengecekan internal (pengendalian otomatis) diantara berbagai catatan/akuntansi.
- e. Catatan/akuntansi harus dilakukan verifikasi secara berkala baik oleh auditor internal maupun oleh auditor eksternal.

Praktek yang sering sekali dijumpai di lapangan adalah adanya kelambatan dan ketidakakuratan pencatatan aset proyek ke dalam administrasi rutin instansi adalah contoh tidak memadainya unsur pencatatan/akuntansi.

6. Pelaporan

Pelaporan berfungsi sebagai sarana pertanggungjawaban suatu pelaksana kegiatan yang meliputi: apa yang telah dikerjakan, kesesuaiannya dengan rencana yang telah ditetapkan, dan uraian alasan terjadinya deviasi dari keduanya. Melalui pelaporan, seorang pimpinan dapat melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan suatu organisasi. Faktor-faktor dari unsur pelaporan yang baik meliputi antara lain hal berikut:

- a. Sistem pelaporan yang diciptakan hendaknya dapat memberikan informasi terkini yang dibutuhkan oleh pimpinan yang bertanggung jawab.
- b. Laporan yang disusun didasarkan pada data dan informasi yang benar, akurat, dan tepat waktu.
- c. Terdapat keharusan pada setiap pegawai tertentu untuk membuat laporan hasil pekerjaannya secara tertulis.
- d. Isi laporan harus didukung oleh bukti yang memadai dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tidak tertibnya penyampaian laporan kegiatan masing-masing sub bagian/bagian/bidang suatu instansi adalah contoh lemahnya unsur pelaporan.

7. Personalia

Faktor yang sangat menentukan dalam pelaksanaan kegiatan suatu organisasi terletak pada unsur personalia. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam menunjang keberhasilan organisasi secara ekonomis dan efisien. Faktor-faktor dari unsur personalia yang baik meliputi antara lain berikut:

- a. Penempatan dan pemberian tugas harus diberikan dengan prinsip *the right man in the right place*.
- b. Pegawai diangkat menurut kualifikasi yang dibutuhkan.
- c. Terdapat kegiatan supervisi yang memadai terhadap pegawai.
- d. Terdapat kebijakan penetapan sanksi atau penghargaan prestasi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
- e. Terdapat program pembinaan atas pegawai yang bersinambungan.
- f. Terdapat kebijakan dan pelaksanaan rotasi dan mutasi.

Penunjukan auditor yang sama pada pelaksanaan audit terhadap suatu instansi tertentu untuk waktu yang

terlampau lama dapat berdampak pada menurunnya sikap independensi dan obyektivitas auditor merupakan contoh tidak memadainya unsur personalia.

8. Reviu Intern

Fungsi auditor intern adalah fungsi pengendalian manajemen yang dilakukan oleh salah satu unit dalam suatu organisasi. Fungsi ini merupakan mata dan telinga manajemen dalam mengendalikan organisasi. Fungsi ini dilakukan untuk memastikan bahwa tujuh unsur lainnya dalam sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pihak di luar unit kerja yang menjalankan sistem pengendalian manajemen itu. Faktor-faktor dari unsur reviu intern yang baik meliputi antara lain hal berikut:

- a. Struktur bagian auditor intern sebaiknya ditempatkan pada kedudukan yang tepat dalam organisasi.
- b. Lingkup tugas kegiatan audit ditetapkan dengan jelas dan personil yang ditugaskan sebagai auditor intern memenuhi persyaratan kompetensi yang memadai.
- c. Pekerjaan audit ditujukan untuk perbaikan organisasi dan terdapat prosedur yang mengatur pemantauan tindak lanjut atas hasil auditnya.
- d. Terdapat program peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga auditor intern secara periodik.

Contoh unsur reviu intern yang tidak memadai, diantaranya:

- Posisi lembaga audit ditetapkan pada tingkat yang tidak cukup untuk bersikap bebas, obyektif, dan independen;
- Tidak pernah dirancang program pelatihan bagi staf organisasi.

Dari dua pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu perusahaan dikatakan telah memiliki sistem pengendalian manajemen yang memadai, apabila

kedelapan unsur sistem pengendalian manajemen terpenuhi. Namun demikian pada pelaksanaan operasi perusahaan tentunya seluruh anggota organisasi sebagai pelaksana tugas harus berpedoman dan mematuhi serta sejalan dengan kedelapan unsur sistem pengendalian manajemen tersebut. Jika kedelapan unsur tersebut dimiliki dan dijalankan secara baik oleh perusahaan, maka akan tercipta suatu pengendalian yang efektif dan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

BAB 8

PRAKTIK AKUNTANSI KREATIF

8.1 Praktik Akuntansi Kreatif (*Creative Accounting Practices*).

Walaupun dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) bahwa pimpinan selalu terpisah dengan kepentingan pribadi. Oleh karena itu UKM harus dijalankan dengan profesional untuk keberlanjutan usaha. Akuntansi suatu cara yang digunakan sebagai proses untuk menyusun laporan keuangan. Laporan keuangan diantaranya dapat memberikan informasi kepada manajemen UKM, pemodal dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian laporan keuangan diantaranya dapat menunjukkan transparansi dan akuntabilitas. Sistem pelaporan keuangan sangat penting terutama kepada calon investor yang ingin kerjasama mengembangkan UKM dan kreditur atau Bank yang ingin menyetujui keputusan investasi berdasarkan laporan keuangan.

Dalam perusahaan besar terjadi peristiwa ekonomi yang tidak menyenangkan baru-baru ini, ditambah dengan seringnya skandal, telah menimbulkan pertanyaan tentang efektifitas praktik transparansi dan pengungkapan, terutama disektor korporasi global. Runtuhnya sejumlah besar perusahaan terkenal, karena meluas dan seringnya penyalahgunaan praktik Akuntansi Kreatif (*Creative Accounting Practices*) di seluruh dunia, telah meninggalkan noda kotor pada keefektifan sistem Tata Kelola Persahaan, kualitas dan transparansi laporan

keuangan, dan kredibilitas fungsi audit. Akibatnya struktur tata kelola perusahaan berkembang yang membantu mengurangi konflik lembaga ini (Firth 2007, dan Dey, 2008).

Praktik Akuntansi Kreatif ini tidak tertutup juga dapat muncul menggunakan praktik ini, karena manajer menggunakan pengetahuan akuntansi untuk menyajikan data, angka dan pernyataan akuntansi sedemikian rupa yang tampaknya sangat menarik bagi pemangku kepentingan.

8.2 Pengambilan Keputusan Pendanaan Usaha.

Teori Keagenan (*agency Theory*), problem biasanya terjadi antara manajer sebagai agen dan pemegang saham sebagai *stockholders*. Agency problem potensial terjadi dalam perusahaan yang manajernya memiliki kurang dari seratus persen saham perusahaan. Pemilik sekaligus manajer pada perusahaan perseorangan selalu bertindak memaksimalkan kemakmuran mereka dan meminimumkan pengeluaran yang tidak diperlukan, tetapi apabila pemilik perusahaan menjual sebagian saham kepada investor lain, maka muncul agency problem. Keputusan pendanaan berkaitan dengan keputusan keuangan tentang darimana dana untuk membeli aktiva tersebut berasal. Ada dua macam dana atau modal meliputi modal asing seperti hutang bank dan obligasi, serta modal sendiri seperti laba ditahan dan modal saham. Keputusan pendanaan dapat dibagi menjadi dua meliputi keputusan pendanaan jangka pendek dan keputusan pendanaan jangka panjang. Keputusan pendanaan jangka pendek meliputi hutang jangka pendek seperti hutang wesel dan hutang dagang. Dilain pihak keputusan pendanaan jangka panjang akan membawa dampak pada struktur modal (*capital structure*) UKM.

BAB 9

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

9.1 Pengembangan Hipotesis: Pengaruh Peran Tata Kelola, Inovasi Produk, Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi dan Keefektifan Pengendalian manajemen terhadap Keunggulan kompetitif.

9.1.1 Peran Tata Kelola UKM (X_1) dan Pengaruhnya terhadap Keunggulan kompetitif.

Selama ini, banyak penelitian yang dilakukan mengungkapkan implikasi penerapan tata kelola pada perusahaan-perusahaan besar (Memili, 2011; Culasso et al., 2012). Masih relatif sedikit penelitian yang membahas tentang penerapan tata kelola pada bisnis skala kecil menengah (Johannison dan Huse, 2000; van den Heuvel et al., 2006). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mempelajari penerapan prinsip tata kelola pada UKM.

Tata kelola memiliki peran yang mendasar dalam memantau perbedaan peran dan memanfaatkan prosedur perencanaan dalam sebuah organisasi, demikian juga tata kelola merupakan cara dalam organisasi untuk mengawasi dan mengarahkan (Onyali dan Okafor, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Shamsudin dan Noor (2012) menyatakan tata kelola perusahaan merupakan sinonim untuk lingkungan bisnis yang luas dan bagaimana tata kelola dapat memiliki relevansi untuk menelusuri UKM. Aspek tata kelola yang akan dipelajari adalah lima aspek dalam Indonesia Code of Good Corporate Governance 2006, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan.

Pengungkapan tata kelola UKM merupakan hal penting bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi para pemodal maupun perbankan untuk mendukung modal kerja. Perusahaan yang memiliki tata kelola perusahaan yang baik cenderung memiliki peluang investasi yang lebih banyak, dan keunggulan usaha yang tinggi. Hasil penelitian Nurdin, 2015 menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan tatakelola perusahaan terhadap keunggulan bersaing (Nurdin, 2015). Selain itu juga Josephin (2000), menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa tata kelola perusahaan memiliki pengaruh terhadap nilai perusahaan melalui pengukuran kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan Palupijati dkk (2013), pada perusahaan skala kecil dan menengah. Mengungkapkan bahwa, semakin terkonsentrasi kepemilikan dan struktur bisnis, akan cenderung semakin berkurang tingkat transparansi, akuntabilitas, independensi, dan keadilan dalam perusahaan. dengan tingkat konsentrasi kepemilikan dan struktur bisnis yang lebih tersebar, penerapan keempat aspek tersebut akan meningkat Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H₁: Peran Tata Kelola UMKM berpengaruh positif terhadap Keunggulan kompetitif

9.1.2 Inovasi Produk dimasa pandemi Covid-19 (X₂) dan Pengaruhnya terhadap Keunggulan Bersaing.

Inovasi sebagai perubahan organisasi. Inovasi mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide atau proses baru. Inovasi bisa diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi. Secara umum inovasi memiliki makna proses mengadopsi Inovasi produk adalah "sesuatu" yang baru oleh siapapun yang

mengadopsinya, dan sebagai proses menciptakan produk baru (Setiadi, J. Nugroho, 2003). Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Melalui produk, produsen dapat memanjakan konsumen. Karena dari produk akan dapat diketahui seberapa besar kepuasan dan kebutuhan akan produk itu sendiri dalam kehidupan konsumen (Hermawan, 2012).

Dengan demikian Inovasi Produk adalah menciptakan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian (Nugroho Setiadi, J, 2003). Inovasi produk harus bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam perubahan lingkungan yang cepat dan menuju pasar global. Keberhasilan inovasi produk membutuhkan kesesuaian antara proses dan lingkungan yang mendukung. Disamping itu keberhasilan inovasi yang dilaksanakan haruslah bersifat terus menerus dan bukan terlaksana secara insidental (Elitan dan Lina, 2009). Dapat disimpulkan bahwa inovasi produk adalah menciptakan produk baru yang belum dimiliki perusahaan pesaing yang bertujuan untuk menyesuaikan dengan selera konsumen dan dapat meningkatkan penjualan serta laba.

Menurut Lai et. Al. (2014) indikator pengukuran kinerja inovasi diukur dengan parameter *product performance* (inovasi produk) dan *market performance* (inovasi pasar). Berarti inovasi berperan sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan (Hurley & Hult, 1998). Dengan demikian indikator inovasi produk yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdapat 7 (tujuh) kriteria (Rahayu et al (2015), yaitu *quality, price, production time, demand, customer satisfaction, market share, profit rate*.

Inovasi produk dalam masa pandemi Covid-19 tidak sama dengan inovasi yang dilakukan sebelum adanya masa pandemi Covid-19, karena saat itu pembeli atau konsumen dan penjual bisa langsung bertemu di tempat atau pasar. Oleh karena itu kualitas produk harus lebih baik sebelum pandemi covid-19, agar dimasa pandemi ini bisa eksis bersaing dipasar global. Penelitian terdahulu telah dilakukan Suhaeni (2018) pada UMKM Industri Kerajinan di Bandung, hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan kuat antara variabel strategi inovasi dengan keunggulan bersaing. Dilihat besarnya pengaruh strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing pada UMKM kerajinan tangan di kota Bandung adalah signifikan.

Demikian juga dalam penelitian Alwi dan Esti Handayani (2018) menemukan variabel inovasi produk berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Alwi dan Esti mengemukakan lebih lanjut, bahwa peningkatan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui penekanan pada strategi yang berorientasi pasar dan inovasi produk. Walaupun semua penelitian terdahulu menemukan bahwa inovasi produk selalu berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, namun banyak usaha industri kreatif tidak mampu bersaing secara global. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

(H₂) adalah variabel inovasi produk berpengaruh terhadap Keunggulan kompetitif.

9.1.3 Inovasi Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi dan Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif.

Prof. Klaus Martin Schwab dalam Ghufroon (2018), dalam bukunya *The Fourth Industrial Revolution* (2017) menyebutkan bahwa saat ini kita berada pada awal sebuah revolusi yang

secara mendasar mengubah cara hidup, bekerja dan berhubungan satu sama lain. Perubahan itu sangat dramatis dan terjadi pada kecepatan eksponensial. Ini memang perubahan drastis dibanding era revolusi industri sebelumnya. Revolusi digital dan era disrupsi teknologi adalah istilah lain dari industri 4.0. Disebut revolusi digital karena terjadinya proliferasi komputer dan otomatisasi pencatatan di semua bidang. Industri 4.0 dikatakan era disrupsi teknologi karena otomatisasi dan konektivitas di sebuah bidang akan membuat pergerakan dunia industri dan persaingan kerja menjadi tidak linear. Salah satu karakteristik unik dari industri 4.0 adalah pengaplikasian kecerdasan buatan atau artificial intelligence. Salah satu bentuk pengaplikasian tersebut adalah penggunaan robot untuk menggantikan tenaga manusia sehingga lebih murah, efektif, dan efisien (Tjandrawinata, 2016).

Menurut Bryan A. Garner dikutip oleh Halim (2005) menyatakan bahwa: *E - Commerce* praktik jual beli barang dan jasa konsumen online melalui internet telah menjadi awalan populer untuk istilah lain yang terkait dengan transaksi elektronik. maka akan memberikan kesempatan kepada konsumen untuk melakukan keputusan pembelian.

E-Commerce, merupakan salah satu kemajuan teknologi informasi telah mampu menciptakan sebuah jaringan global yang disebut dengan internet. Pemanfaatan internet dewasa ini juga telah demikian berkembang pada berbagai aspek kehidupan. Berbagai aplikasi yang ada dikembangkan dari 3 (tiga) kategori aplikasi dasar yaitu: (1) Discovery yaitu aplikasi untuk akses informasi (browsing dan information retrieval/searching); (2) Communication yaitu e-mail, chat, newsgroup; dan (3) Collaboration yaitu aplikasi untuk kolaborasi antar individual/group, seperti workflow systems, screen sharing, visual teleconferencing (teleconferencing), group decision support systems (GDSS).

Pemanfaatan internet untuk berbagai aktivitas usaha disebut dengan *E-Commerce*. Kegiatan bisnis yang dilakukan secara online itu bisa meliputi pemasaran, promosi, public relation, transaksi, pembayaran, dan penjadwalan pengiriman barang, serta masih sangat terbuka kemungkinan inovasi-inovasi kegiatan bisnis online seiring dengan perkembangan teknologi e-commerce sendiri. Digitalisasi memberikan keuntungan yang lebih besar bagi peluang bisnis Ibu Rumah Tangga, bisnis online atau kerap disebut e-commerce merupakan jenis usaha yang paling banyak ditekuni oleh ibu rumah tangga pada saat ini. Hasil penelitian yang dilakukan Mahbubah dan Sofie (2018) menemukan bahwa, Digitalisasi berpengaruh positif terhadap peluang bisnis. Raza at.al. (2020) dalam studi yang dilakukan terhadap digitalisasi proses Logistik menyatakkan, bahwa digitalisasi pada supply chain memungkinkan perusahaan untuk memenuhi keinginan pelanggan, mengatasi tantangan di sisi pasokan, dan meningkatkan efisiensi supply chain. Digitalisasi akan membawa Supply Chain 4.0, menjadi lebih cepat, lebih fleksibel, pengiriman yang lebih kecil, lebih akurat, dan lebih efisien. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H₃ Penggunaan Teknologi informasi berbasis digitalisasi berpengaruh positif terhadap Keunggulan kompetitif.

9.1.4 Keefektifan Pengendalian manajemen UKM (X₄) dan Pengaruhnya terhadap Keunggulan kompetitif

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, kata efektif memiliki arti dapat membawa hasil, akibat, atau pengaruh. Anthony dan Govindarajan (2004) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer

mempengaruhi anggota organisasi lainnya mengimplementasikan strategi organisasi. Proses pengendalian manajemen dilakukan melalui aktivitas perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Kombinasi kata efektif dan sistem pengendalian manajemen yang telah dijelaskan di atas dapat ditarik kesimpulan keefektifan pengendalian manajemen ialah proses yang mempengaruhi setiap orang dalam organisasi yang bertujuan untuk memperoleh hasil dengan menerapkan strategi yang dimiliki perusahaan.

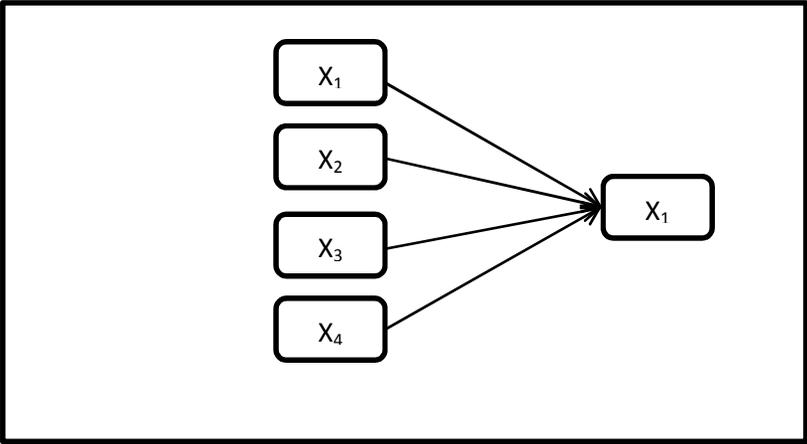
Keefektifan pengendalian manajemen ialah proses yang mempengaruhi setiap orang dalam organisasi yang bertujuan untuk memperoleh hasil dengan menerapkan strategi yang dimiliki perusahaan. Lacob (2011) menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen di UKM tidak dilakukan secara formal dalam setiap aktivitas bisnis perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan berbagai cara, antara lain menawarkan produk dengan harga minimum tetapi tidak rugi, atau menawarkan produk unik yang lebih spesifik dari perusahaan pesaing. Langkah lainnya memfokuskan diri pada segmen tertentu. Porter, 1980 mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan fokus pada tiga strategi generik, yaitu: (1) overall cost leadership; (2) differentiation, dan (3) fokus pada produk dan jasa untuk memenuhi segmen pasar tertentu dan terbatas.

Simons (2002) mengungkapkan bahwa selama dua dekade terakhir, sistem pengendalian manajemen telah dikonseptualisasikan dalam hal menerapkan strategi perusahaan. Pandangan ini gagal mengenali bagaimanapun kekuatan sistem kontrol manajemen dalam proses perumusan strategi. Simons (2002) dari hasil studi lapangan selama 2 tahun, dengan menggunakan model baru untuk menunjukkan bagaimana sistem kontrol manajemen berinteraksi memusatkan perhatian organisasi pada ketidakpastian strategis. Proses ini diteliti di dua perusahaan yang bersaing untuk

menggambarkan bagaimana manajer puncak menggunakan sistem formal untuk memandu munculnya strategi baru dan memastikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Mayegle dan Nguidjol (2017) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan, posisi strategis, dan gaya kepemimpinan menentukan implementasi sistem pengendalian manajemen.

Sachitra (2016), secara umum berpendapat bahwa keunggulan kompetitif paling umum adalah fokus pada indikator seperti profitabilitas, produktivitas, dan market share. Keunggulan kompetitif dianggap sebagai bagian dari fondasi untuk level kinerja tinggi. Kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kualitas produknya, mengurangi biaya produknya, atau memperbesar pangsa pasar atau laba dikenal sebagai keunggulan kompetitif. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah:

H₄ : Keefektifan Pengendalian manajemen UKM berpengaruh terhadap Keunggulan kompetitif



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Penelitian – Model PLS_I

Keterangan:

X1 = Tata Kelola UKM

X2 = Inovasi Product

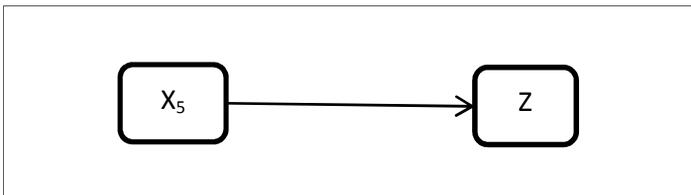
X3 = Inovasi Penggunaan Teknologi informasi berbasis Digitalisasi

X4 = Keefektifan Pengendalian Manajemen

Y = Keunggulan Kompetitif UMKM Industri Kreatif

Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan, kerangka konseptual penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.1.

Selanjutnya berdasarkan kerangka teori variabel *creative accounting practices* berikut kerangka konseptual penelitian ditunjukkan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2

Kerangka Konseptual Penelitian – Model Deskriptif Kualitatif

Keterangan:

X₅ = Creative Accounting Practices

Z = Pengambilan Keputusan Pendanaan

BAB 10

METODOLOGI RISET

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif survey, karena data penelitian diperoleh menggunakan instrumen kuesioner (Singarimbun, 2006).

10.1 Disain Penelitian.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausal yang merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) terhadap semua sampel yang terpilih untuk disurvei untuk mewakili populasi. Sesuai hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan digunakan telaah statistika yang tepat untuk tujuan sebab akibat, yaitu dengan menggunakan model *Partial Leas Square* (PLS). Metode statistik ini merupakan model analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan banyak asumsi. Metode ini akan mengungkapkan besarnya pengaruh variabel-variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat), baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan.

10.2 Populasi dan Sampel.

Populasi penelitian terdapat 13.674 UKM Kota dan Kabupaten di D.I.Y 2021. Jumlah ini sudah termasuk industri batik dan kerajinan. Khususnya populasi Industri batik yang terdaftar pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi (Deperindagkop) di Provinsi D.I. Yogyakarta terdapat 127 perusahaan industri kreatif batik yang dijadikan sebagai populasi. Berhubung informasi dari Balai Besar Kerajinan dan Batik, setelah terjadi pandemi Covid-19 sejak bulan Maret 2020

di antara yang terdaftar ada juga yang sudah gulung tikar karena tidak beroperasi lagi. Dengan demikian penelitian ini hanya mengambil sebagian dari populasi atau sampel. Teknik penarikan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria adalah: (1) industri batik masih aktif beroperasi sampai tahun 2021; dan (2) bersedia dijadikan sebagai responden. Diharapkan di masa pandemi covid-19 semua responden industri kreatif batik bisa dikumpulkan minimal 50 responden. Secara tidak tertulis angka ini sudah jauh diatas minimal sebanyak 30 responden.

10. 3 Variabel dan Operasionalisasi Variabel

10.3.1. Keunggulan Kompetitif (Y)

Definisi operasional keunggulan kompetitif dapat dinyatakan sebagai cara khusus menggunakan sumber daya yang tersedia dan lainnya kegiatan yang tepat untuk memisahkan perusahaan dari para pesaingnya serta untuk mempertahankannya berkelanjutan dan berkembang (Sachitra V, Chong SC, 2016). Selanjutnya Hayes dan Schmenner (1978) mengidentifikasi terdapat lima indikator prioritas bersaing : (1) Price; (2) Quality ; (3) Dependability ; (4) Product Flexibility ; (5) Volume Flexibility. Alat ukur yang digunakan adalah kuisioner dengan skala Likert untuk mendapatkan data ordinal.

10.3.2 Tata Kelola UKM (X₁)

Sampai saat ini pengembangan UKM masih menghadapi banyak kendala di berbagai sektor sehingga peluang pasar yang diperoleh belum begitu tinggi. Dengan menerapkan tata kelola saja tidak cukup, seperti kesetaraan, transparansi, akuntabilitas, Responsibilitas dan kemandirian, akan tetapi

sangat penting dilakukan upaya strategi pengembangan Tata Kelola UKM yang kreatif untuk meraih peluang pasar dilakukan dengan cara, yaitu (1) pembangunan prasarana; (2) pembentukan kelompok usaha; (3) Pengembangan Jaringan Usaha, Pemasaran, dan Kemitraan; (4) pengembangan sumber daya manusia; dan (5) promosi. Pengembangan Tata Kelola UKM ini tentunya tak dapat dilakukan sendiri oleh Anda sebagai pelaku usaha. Merangkul berbagai pihak terkait sangat dianjurkan untuk mendongkrak keberhasilan strategi di atas. Kemudian segera laksanakan (Bob Sadino, 2016). Kelima indikator peluang pasar ini menjadi proses pendukung pengembangan Tata Kelola pada UKM. Shamsudin dan Noor (2012) menyatakan tata kelola perusahaan merupakan sinonim untuk lingkungan bisnis yang luas dan bagaimana tata kelola dapat memiliki relevansi untuk menelusuri. Artinya peluang pasar ini harus dapat dikelola dengan baik. Aspek tata kelola pada UKM yang akan dianalisis terdapat lima aspek dalam Indonesia Code of Good Corporate Governance, 2006, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Masing-masing indikator, alat ukur yang digunakan adalah kuisioner dengan skala ordinal.

10.3.3 Inovasi Produk (X₂)

Inovasi Produk adalah menciptakan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian (Nugroho Setiadi, J, 2003). indikator pengukuran kinerja inovasi diukur dengan parameter *product performance* (inovasi produk) dan *market performance* (inovasi pasar). Berarti inovasi berperan sebagai mediator antara orientasi pasar dengan kinerja

perusahaan (Hurley & Hult, 1998). Dengan demikian indikator inovasi produk yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdapat 7 (tujuh) kriteria (Rahayu et al (2015), yaitu ***quality, price, production time, demand, customer satisfaction, market share, profit rate.***

10.3.4 Inovasi Penggunaan Teknologi Informasi Berbasis Digitalisasi (X₃)

Pemanfaatan internet untuk berbagai aktivitas usaha disebut dengan *E-Commerce*. Kegiatan bisnis yang dilakukan secara online itu bisa meliputi pemasaran, promosi, public relation, transaksi, pembayaran, dan penjadwalan pengiriman barang, serta masih sangat terbuka kemungkinan inovasi-inovasi kegiatan bisnis online seiring dengan perkembangan teknologi e-commerce sendiri. Digitalisasi memberikan keuntungan yang lebih besar bagi peluang bisnis semua pihak. Bryan A. Garner dikutip oleh Halim (2005), *E-Commerce* praktik jual beli barang dan jasa konsumen online melalui internet telah menjadi awalan populer untuk istilah lain yang terkait dengan transaksi elektronik. Ada berbagai aplikasi yang ada dikembangkan dari 3 (tiga) kategori aplikasi dasar yaitu: (1) Discovery yaitu aplikasi untuk akses informasi (browsing dan information retrieval/searching); (2) Communication yaitu e-mail, chat, newsgroup; dan (3) Collaboration yaitu aplikasi untuk kolaborasi antar individual/group, seperti workflow systems, screen sharing, visual teleconferencing (teleconferencing), group decision support systems (GDSS).

10.3.5 Keefektifan pengendalian manajemen (X₄)

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus (Sumarsan, 2011:4). Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.

Anthony and Govindarajan (2005), menyatakan, bahwa sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting. Pertama, sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar. Kedua, pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu. Ketiga, pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manajer mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Suatu sistem pengendalian memiliki beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan baik. Menurut Halim, et.all (2009) elemen-elemen tersebut ialah:

1. Sensor/Detektor, yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses.

2. Assesor, yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan.
3. Efektor, yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari assesor.
4. Jaringan Komunikasi, yakni alat yang mengirim informasi antara detektor dan assesor dan antara assesor dan efektor.

Suatu sistem pengendalian manajemen yang dapat diandalkan harus memenuhi unsur-unsur berikut (Sumarsan, 2011:9): 1. Keahlian karyawan (pegawai) sesuai dengan tanggung jawabnya. 2. Pemisahan tugas. 3. Sistem pemberian wewenang, tujuan dan teknik serta pengawasan yang wajar untuk mengadakan pengendalian atas harta, utang, penerimaan, dan pengeluaran. 4. Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting. 5. Periksa fisik harta dengan catatan-catatan harta dan utang, atau yang benar-benar ada, dan mengadakan tindakan koreksi jika dijumpai adanya perbedaan.

Keefektifan Sistem Pengendalian. Keefektifan adalah hal yang berhubungan dengan penentuan apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan telah tercapai (Tunggal, 2003:12). Kriteria keefektifan dalam fungsi penggajian dan pengupahan misalnya yaitu: (1) Adanya analisis pekerjaan. Maksudnya adalah perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan, standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi; (2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadaan internal. Dalam menentukan penilaian pekerjaan, diusahakan agar urutan peringkat pekerjaan tersusun dengan baik; dan (3) Adanya pemisahan fungsi. Maksudnya perlu disusun fungsi-fungsi dalam suatu organisasi beserta dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing. Dalam fungsi perencanaan, yaitu anggaran misalnya yang berhubungan

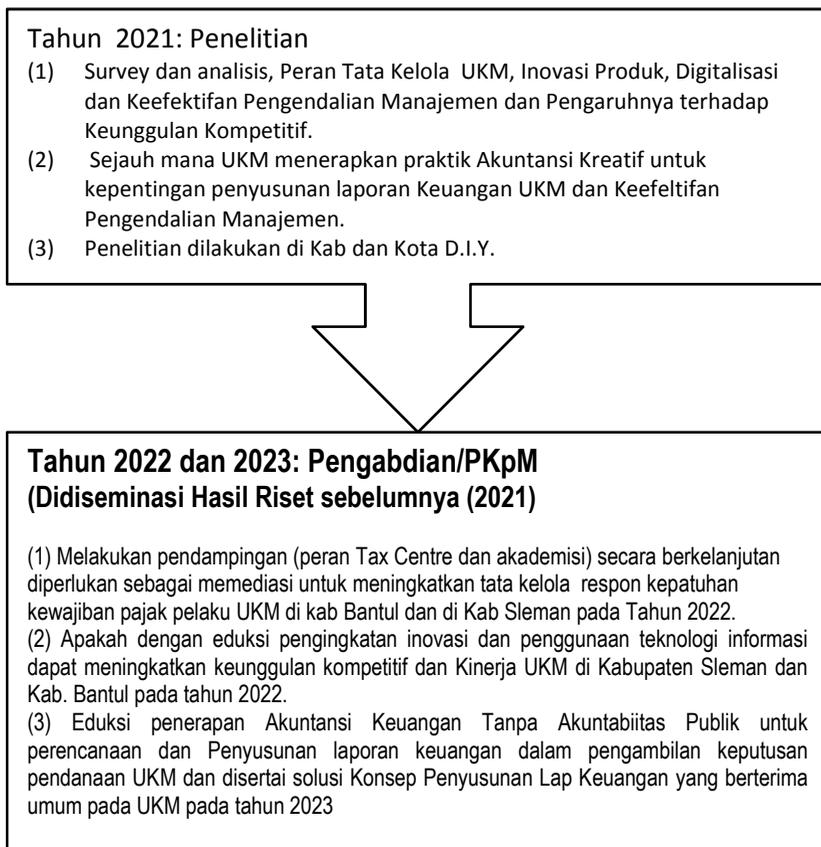
dengan penentuan anggaran apakah tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam anggaran telah tercapai.

10.3.6 Survey Lapangan dan Sumber Data

Survey Lapangan, dalam penelitian akan dilakukan observasi dan survey lapangan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dicapai UKM di kabupaten Bantul Yogyakarta. Langkah yang dilakukan adalah: (1) melakukan survey pemahaman dan kepatuhan praktik penatakelolaan UKM; (2) pengumpulan dokumen informasi akuntansi UKM; (3) dokumen dianalisis yang dijadikan sebagai dasar penyusunan tata kelola dan sistem informasi akuntansi sesuai kebutuhan, dengan menggunakan analisis SWOT. Tahap selanjutnya bagi para pelaku UKM masih mendapat kesulitan dalam mengimplementasikan praktik penatakelolaan dan sistem informasi akuntansi manajemen yang sudah dirancang, maka akan lanjutkan melakukan pendampingan praktik langsung penatakelolaan UKM; dan melakukan survey sesudah penatakelolaan UKM; serta menganalisis kemajuan tata kelola melalui hasil survey sebelum dan sesudah penatakelolaan, sebagai tindak lanjut implementasi penatakelolaan bagi UKM ; (5) Bagi para pelaku UKM masih mendapat kesulitan dalam mengimplementasikan sistem informasi yang sudah dirancang, maka dilakukan praktik dalam bentuk pelatihan sistem informasi akuntansi pajak pada pelaku UKM; dan (6) melakukan survey; dan (7) menganalisis kemajuan tata kelola melalui hasil survey sebelum dan sesudah penatakelolaan, sebagai tindak lanjut implementasi penatakelolaan bagi UKM.

Sumber data, akan dilakkan melalui observasi dan menggunakan kuesioner kepada manajer UKM ataupun bagian akuntansi UKM sebagai responden penelitian. Alat analisis data pada tahun ini (2021) akan dianalisis menggunakan analisis

deskriptif kualitatif deskriptif dan statistik Partial Least Squar (PLS). Pada tahun 2022, hasil penelitian 2021 ini akan diimplementasikan untuk Pengabdian kepada masyarakat, seperti yang ditunjukkan "Alur Penelitian dan Pengabdian pada Gabar 3.1.



Gambar 11.1.
Alur Penelitian dan PKpM Lanjutan
Tahun 2021-2023

Pada penelitian pada tahun 2021 ini, deskripsi data penelitian terlebih dahulu uraikan menggunakan *Descriptive Statistic*, selanjutnya data dianalisis dgn Partial Lease Square (PLS).

10.4. Alat Analisis Data X_1, X_2, X_3, X_4 , Terhadap Y : Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Pengujian hipotesis, menggunakan alat statistik Partial Leas Square (PLS). PLS merupakan *factor indeterminacy*, sebagai metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan skala pengukuran tertentu, jumlah sampel kecil. PLS ini dapat juga digunakan sebagai konfirmasi teori . Penggunaan PLS ini tidak didasarkan banyak asumsi. Langkah yang dilakukan pertama adalah endiskripsikan data. Selanjutnya dilakukan pengujian dengan metode PLS terdiri dari pengujian auter Model (measurement model, yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dan inner (struktural) model. Ringkasan hipotesis dan pengujian ditunjukkan dalam Tabel 3.3. Ringkasan hipotesis dan pengujian ditunjukkan dalam Tabel 12.1.

Tabel 11.1.
Koefisien Parameter dan Nilai Statitik
Antar Variabel X_i terhadap Y

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	t-statistic	Nilai t Tabel	Keterangan
H ₁	$X_1 \rightarrow Y$	Hasil t-statistic	>1,980	Diterima/Ditolak
H ₂	$X_2 \rightarrow Y$	Hasil t-statistic	>1,980	Diterima/Ditolak
H ₃	$X_3 \rightarrow Y$	Hasil t-statistic	>1,980	Diterima/Ditolak
H ₄	$X_4 \rightarrow Y$	Hasil t-statistic	>1,980	Diterima/Ditolak

Catatan: Rencana Hasil Pengolahan Data Smart PLS.

10.5 Alat Analisis Data *Creative Accounting Practices* (X₅) :

Menggunakan Analisis Deskriptif kuantitatif dan Partial Least Square (PLS), untuk mengkonfirmasi teori penerapan *Creative Accounting Practices* dilakukan selama ini dan pada UKM dan Koperasi dalam penyusunan Laporan Keuangan untuk tujuan pengambilan Keputusan pendanaan UKM (Z).

BAB 11

HASIL RISET DAN DISKUSI

11.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Bab ini menguraikan hasil penelitian yang telah dikumpulkan dari data yang dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian. Data yang dikumpulkan merupakan data primer, yakni data yang berasal dari jawaban responden yang dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dibagikan. Populasi penelitian ini adalah sebanyak 127 UKM di Kabupaten dan Kota di Yogyakarta. Tiap UKM dijadikan sebagai responden dari UKM adalah manajer. Teknik penarikan sampel menggunakan *random sampling*.

Karakteristik Responden. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa karakteristik responden di Kabupaten dan Kota di D.I. Yogyakarta. Selanjutnya dilakukan pengujian data yang sudah dikumpulkan. Berdasarkan kuesioner terkumpul, diperoleh karakteristik responden UKM Industri Kreatif di D.I Yogyakarta. Data tersebut ditunjukkan pada Tabel 12.1.

Tabel 12.1.
Karakteristik Responden Manajer UKM

Pendidikan	Pria	Wanita	Bidang Ilmu		Lama Kerja			
			Ek	Non Ek	<30 th	30-35 th	36-45 th	>45 th
SD	-	1	-	1	-	1	-	1
SLTP	-	13	-	13	1	1	5	6
SLTA	2	24	-	26	2	3	16	5
D3	1	-	-	1	-	-	1	-
D2	-	1	-	1	-	-	1	-
S1	12			12	3	3	6	-
S3	1			1	1			
	16	39		55	7	8	29	12

Sumber: Data responden tahun 2021.

Dilihat dari Tabel 12.1, karakteristik responden lebih banyak wanita daripada pria, dengan pendidikan responden terbanyak adalah SLTA sebesar 26 terdiri dari pria 2 dan wanita 24 orang. Responden paling sedikit berasal dari tingkat pendidikan SD sebanyak 1 orang dan pendidikan D2 sebanyak 1 orang dan S3 sebanyak 1 orang.

11. 2. Statistik Deskriptif

Analisis Statistik deskriptif digunakan untuk melihat keadaan data setiap objek penelitian. Tabel 12.1 menyajikan statistik deskriptif mengenai nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi setiap variabel penelitian. Adapun variabel pada penelitian ini adalah Tata kelola UKM (X_1), Inovasi Produk (X_2), Inovasi Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi (X_3), dan Keefektifan Pengendalian Manajemen (X_4) dan Keunggulan Kompetitif (Y).

Tabel 12.1
Statisti Deskriptif

Variabel	N	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
X ₁	55	1,60	5	3,5891	,72205
X ₂	55	1,86	5	3,8689	,60866
X ₃	55	1,33	5	3,6662	,77834
X ₄	55	1,33	5	3,7638	,72454
Y	55	1,71	5	3,8151	,64861
Valid	N				

Keterangan:

X₁ = Tata kelola UKM

X₂ = Inovasi Produk

X₃ = Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi

- X4 = Keefektifan Pengendalian Manajemen
Y = Keunggulan Kompetitif

Data Tabel 12.1 menunjukkan bahwa Tata Kelola memiliki rata-rata skor 3.5891. Jika skor rata-rata jawaban responden lebih besar dari 3.5891, maka responden memiliki tata kelola UKM yang tinggi. Sebaliknya, jika skor rata-rata responden kurang dari 3.5891, maka responden memiliki tata kelola UKM yang rendah. Nilai jawaban responden tentang budaya organisasi berkisar antara 1,60 sampai dengan 5.

Inovasi Produk memiliki skor rata-rata 3,8689. Jika skor rata-rata jawaban responden lebih besar dari 3,8689, maka Inovasi Produk yang diberikan kepada responden adalah tinggi. Sebaliknya, jika skor rata-rata jawaban responden kurang dari 3,8689 menunjukkan bahwa Inovasi Produk yang diberikan kepada responden adalah rendah. Nilai jawaban responden tentang inovasi produk berkisar antara 1,86 sampai dengan 5.

Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi memiliki skor rata-rata 3,6662. Jika skor rata-rata jawaban responden lebih besar dari 3,6662 menunjukkan bahwa penggunaan inovasi teknologi informasi berbasis digitalisasi dalam kegiatan UMKM adalah tinggi. Sebaliknya, jika skor rata-rata jawaban responden kurang dari 3,6662 menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi berbasis digitalisasi dalam kegiatan usaha UMKM adalah rendah. Nilai jawaban responden tentang penggunaan teknologi informasi berbasis digitalisasi berkisar antara 1,33 sampai dengan 5.

Keefektifan pengendalian manajemen memiliki skor rata-rata 3,7638. Jika skor rata-rata jawaban responden lebih besar dari 3,7638, maka Keefektifan pengendalian manajemen

adalah tinggi. Sebaliknya, jika skor rata-rata jawaban responden kurang dari 3,7638, maka Keefektifan pengendalian manajemen adalah rendah. Nilai jawaban responden tentang Keefektifan pengendalian manajemen UKM berkisar antara 1,33 sampai dengan 5.

Keunggulan kompetitif memiliki skor rata-rata 3,8151. Jika skor rata-rata jawaban responden lebih besar dari 3,8151, maka Keunggulan kompetitif adalah tinggi. Sebaliknya, jika skor rata-rata jawaban responden kurang dari 3,8151, maka Keunggulan kompetitif adalah rendah. Nilai jawaban responden tentang Keefektifan pengendalian manajemen UKM berkisar antara 1,71 sampai dengan 5.

11.3. Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* untuk menguji konstruk variabel Tata Kelola (X_1), Inovasi produk (X_2), Penggunaan TI-Digitalisasi (X_3), Keefektifan pengendalian manajemen (X_4) terhadap keunggulan kompetitif UKM (Y). Tahapan analisis yang dilakukan meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji inner model atau outer model, uji outer model dan analisis hasil menggunakan *Structural Equation Model -PLS*.

11.3.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian dilakukan dengan dua macam pengujian yaitu pengujian validitas dan pengujian reliabilitas. Nilai analisis validitas konvergen yang baik dilihat dari nilai *loading factor* > 0,50 (Ghozali, 2008). Nilai analisis validitas diskriminan akan dilihat dengan membandingkan akar *average variance*

extracted (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk berarti setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Ghozali, 2016).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar tingkat suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten instrumen penelitian (Hartono, 2008). Metode yang dipakai adalah dengan penghitungan nilai *Construct Reliability*. Nilai reliabilitas konstruk di atas 0,70 menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan reliabilitas 0,60 – 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik (Ghozali, 2016).

Hasil uji validitas dan reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 11.2.

Tabel 11.2
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Asumsi
Partial Least Square (PLS)

Variabel	AVE	Communality	Nilai Kritis	Keterangan
Tata Kelola (X_1)	0,559449	0,926055	0,5	Valid
Inovasi Produk (X_2)	0,591304	0,952435	0,5	Valid
Penggunaan TI (X_3)	0,684986	0,866800	0,5	Valid
Keefektifan Pengendalian	0,630570	0,835563	0,5	Valid
Keunggulan Bersaing (Y)	0,532459	0,887529	0,5	Valid

Sumber : Hasil Olah Data PLS, 2019.

Tabel 11.2 menunjukkan bahwa nilai AVE Tata Kelola UKM (X_1) sebesar 0,5594, nilai ini lebih besar dari nilai *loading factor* yaitu sebesar 0,5 sehingga mengindikasikan bahwa item indikator pertanyaan variabel Budaya Prestasi adalah valid. Nilai AVE Inovasi Produk (X_2) sebesar 0,5913,

maka item indikator variable Kualitas Layanan dinyatakan Valid. Kemudian nilai AVE Penggunaan TI berbasis digitalisasi (X_3) sebesar 0,6850 dan nilai AVE Keefektifan pengendalian manajemen (X_4) sebesar 0,6305. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai AVE > 0,5 sehingga seluruh item-item pertanyaan pada variabel Tata kelola UKM (X_1), Inovasi Produk (X_2), Penggunaan TI berbasis digitalisasi (X_3), Kefektifan Pengendalian Manajemen (X_4) dan Kinerja Lingkungan Akademik Mhs (Y) adalah valid.

Tabel 11.3
Hasil Uji Reliabilitas Asumsi *Partial Least Square (PLS)*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Tata Kelola (X_1)	0,910957	0,926055	0,60	Reliabel
Inovasi Produk (X_2)	0,945510	0,952435	0,60	Reliabel
Penggunaan TI-Digitalisasi (X_3)	0,768553	0,866800	0,60	Reliabel
Keefektifan Peng Manaj (X_4)	0,706397	0,835563	0,60	Reliabel
Keunggulan kompetitif (Y)	0,851927	0,887529	0,60	Reliabel

Sumber : Hasil Olah Data PLS, 2021.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 11.3 dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih dari 0,600 sehingga seluruh item-item pertanyaan pada variabel Tata kelola UKM (X_1), Inovasi produk (X_2), Penggunaan TI-Digitalisasi (X_3), dan Keefektifan pengendalian manajemen (X_4), dan Keunggulan kompetitif (Y) adalah reliabel.

11.3.2 Pengujian Inner Model atau Struktural Model

Model struktural dievaluasi menggunakan *R-Square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2016). Selain itu dengan melihat nilai *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square Predictive Relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Nilai *Q-Square Predictive Relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

$$Q^2 = 1 - (1 - (R \text{ square})^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - (0,862)^2) = 0,257$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai *Q-square* dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* sebesar 0,257, yang berarti bahwa jumlah ini lebih besar dari 0 (nol). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Tata Kelola (X_1), Inovasi produk (X_2), Penggunaan TI-Digitalisasi (X_3), Keefektifan pengendalian manajemen (X_4) memiliki tingkat prediksi yang baik terhadap Keunggulan kompetitif (Y).

11.3.3 Outer Model

Antar indikator pada penelitian ini diasumsikan tidak saling berkorelasi, maka ukuran internal konsistensi reliabilitas (*Cronbach Alpha*) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif (Ghozali, 2016). Hal ini berbeda dengan indikator reflektif yang menggunakan tiga kriteria untuk menilai outer model, yaitu *convergent validity*, *composite reliability*,

discriminant validity. Ghozali (2016) juga menyatakan bahwa konstruk formatif pada dasarnya merupakan hubungan regresi dari indikator ke konstruk, maka cara menilainya dengan melihat nilai koefisien regresi tersebut. Nilai *weight* yang disarankan adalah 0,500. Hasil analisis outer model dapat dilihat pada Tabel 11.4 dibawah ini:

Tabel 11.4
 Hasil *Outer Loadings* Asumsi
Partial Least Square (PLS)

	X1	X2	X3	X4	Y
X1,1	0,844602				
X1,10	0,611093				
X1,2	0,764650				
X1,3	0,763602				
X1,4	0,849123				
X1,5	0,692205				
X1,6	0,581193				
X1,7	0,756012				
X1,8	0,834126				
X1,9	0,731206				
X2,1		0,700403			
X2,10		0,838941			
X2,11		0,818171			
X2,12		0,779368			
X2,13		0,746133			
X2,14		0,506291			
X2,2		0,813810			

X2,3		0,783812			
X2,4		0,821028			
X2,5		0,799545			
X2,6		0,768382			
X2,7		0,759611			
X2,8		0,842397			
X2,9		0,725903			
X3,1			0,770703		
X3,2			0,867066		
X3,3			0,842122		
X4,1				0,701897	
X4,2				0,799682	
X4,3				0,871527	
Y1,1					0,658654
Y1,2					0,745051
Y1,3					0,721828
Y1,4					0,777807
Y1,5					0,794582
Y1,6					0,714814
Y1,7					0,769207

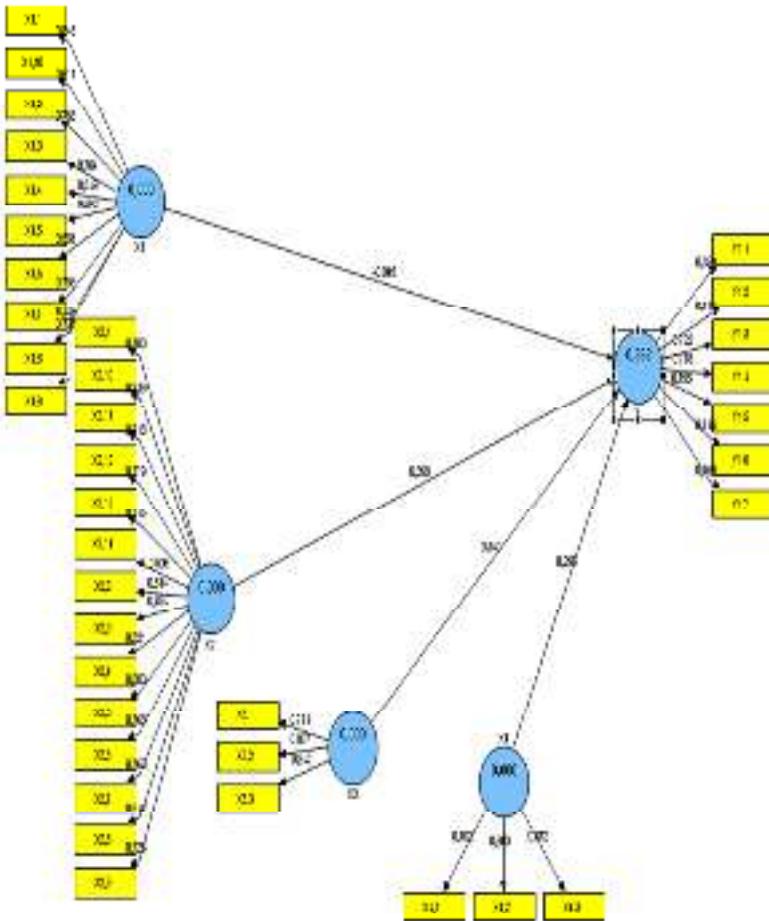
Sumber: Hasil Olah Data PLS, 2021.

Berdasarkan hasil analisis *outer model* pada Tabel 11.4 nilai *outer loading* semua variabel lebih besar dari 0,500, hal ini bermakna model penelitian sudah baik sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model.

11.3.4. Hasil Analisis Pengujian Hipotesis dengan *Partial Least Square*.

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis *Partial Least Square (PLS)*. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel Tata Kelola UKM (X_1), Inovasi produk (X_2), Penggunaan TI-Digitalisasi (X_3), Keefektifan pengendalian manajemen (X_4) dan Keunggulan kompetitif UKM Industri Batik (Y).

Berikut hasil *Partial Least Square (PLS)* ditunjukkan pada Gambar 11.1



Gambar 11.1.
 Analisis SEM *Partial Least Square (PLS)*

Gambar analisis PLS menunjukkan konstruk pengaruh Tata kelola UKM, Inovasi produk, Penggunaan teknologi informasi berbasis digitalisasi berpengaruh terhadap Keunggulan kmpetitif. Analisis tersebut diperkuat degan hasil persamaan pada Tabel 11.5.

Berikut ini tabel hasil SEM *Partial Least Square (PLS)*:

Tabel 11.5
Hasil SEM *Partial Least Square (PLS)*

Variabel	Koefisien		
	Regresi	t-hitung	t-tabel
Tata kelola (X_1) -> (Y)	-0,0450	0,6942	1,980
Inovasi produk (X_2) -> (Y)	0,3960	4,0546	1,980
Penggunaan TI-Digitalisasi (X_3) ->	0,3400	2,5584	1,980
Keefektifan pengendalian manajemen (X_4) -> (Y)	0,2960	2,2259	1,980
N: 55			

Sumber: Hasil Olah Data *Partial Least Square (PLS)*, 2021.

Y = Keunggulan kompetitif

Table 11.5 menunjukkan bahwa dapat dilihat pengaruh Tata kelola (X_1), Inovasi produk (X_2), dan Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi (X_3), dan Keefektifan pengendalian manajemen (X_4) terhadap Keunggulan kompetitif UKM (Y).

1) Pengujian Pengaruh Tata kelola terhadap Keunggulan kompetitif UKM.

Sesuai hasil perhitungan SEM *Partial Least Square (PLS)* diperoleh nilai t-hitung (0,6942) < t-tabel (1,980), maka

dapat disimpulkan bahwa variabel Tata kelola (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan kompetitif (Y).

Sesuai hasil uji penelitian pada Tabel 11.5 menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh Tata kelola terhadap Keunggulan kompetitif. Hasil ini membuktikan bahwa baik tidaknya tata kelola pada UKM tidak dapat menggambarkan baik atau tidaknya keunggulan kompetitif. Hal ini dapat disebabkan karena hasil keunggulan kompetitif ditentukan oleh keberhasilan penerapatan tata kelola UKM tersebut.

2) Pengujian Pengaruh Inovasi Produk terhadap Keunggulan Kompetitif.

Berdasarkan hasil olah data SEM *Partial Least Square (PLS)* diperoleh nilai t-hitung (4,0546) > t-tabel (1,980), maka disimpulkan bahwa variabel Inovasi produk (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing (Y).

Hal ini berarti bahwa Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan kompetitif. Data tersebut menunjukkan bahwa Inovasi produk memiliki kontribusi positif terhadap Keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik inovasi produk yang diberikan suatu organisasi maka akan semakin baik juga Keunggulan kompetitif UKM. Pergeseran era inovasi produk pada organisasi akan meningkatkan Keunggulan kompetitif UKM.

3) Pengujian Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Berbasis Digitalisasi terhadap Keunggulan Kompetitif.

Berdasarkan hasil olah data SEM *Partial Least Square (PLS)* diperoleh nilai t -hitung (2,5584) > t -tabel (1,980), maka dapat disimpulkan bahwa variabel Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (Y).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Penggunaan Teknologi Informasi maka Kinerja Lingkungan Akademik Mahasiswa semakin tinggi pula. Hasil tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi terhadap Keunggulan Kompetitif. Data tersebut menunjukkan bahwa Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi memiliki kontribusi positif terhadap Keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berbasis digitalisasi yang semakin baik akan diikuti dengan meningkatkan Keunggulan kompetitif UKM.

4) Pengujian Pengaruh Keefektifan Pengendalian Manajemen terhadap Keunggulan Kompetitif.

Berdasarkan hasil olah data SEM *Partial Least Square (PLS)* diperoleh nilai t -hitung (2,2259) > t -tabel (1,980), maka disimpulkan bahwa variabel Keefektifan Pengendalian Manajemen (X_4) berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan bersaing (Y). Hal ini berarti bahwa Inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan kompetitif. Data

tersebut menunjukkan bahwa Keefektifan Pengendalian Manajemen memiliki kontribusi positif terhadap Keunggulan kompetitif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Keefektifan Pengendalian Manajemen yang diberikan suatu organisasi maka akan meningkatkan efisiensi dan keefektifan biaya semakin baik juga dan akan mendorong Keunggulan kompetitif UKM industri kredit di Yogyakarta.

BAB 12

PENUTUP

12.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan bahwa:

- 1) Tata Kelola UKM tidak berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan kompetitif UKM.
- 2) Inovasi produk, Penggunaan Teknologi Informasi berbasis digitalisasi, dan Keefektifan pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap Keunggulan kompetitif. Variable dominan adalah inovasi produk sedangkan variabel terendah pengaruhnya terhadap Keunggulan kompetitif adalah Keefektifan pengendalian manajemen.

12.2 Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan, berikut beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan:

- 1) Tata kelola UKM belum memberi kontribusi banyak terhadap keunggulan kompetitif. Temuan dari hasil penelitian ini menunjukkan apabila penatakelolaan manajemen UKM semakin baik, maka akan diikuti meningkatnya Keefektifan pengendalian manajemen. Demikian halnya apabila semakin baik tingkat keefektifan pengendalian manajemen maka Keunggulan kompetitif akan meningkat.

- 2) Tata kelola usaha pada UKM perlu ditingkatkan baik transparansi, akuntabilitas, resposibilitas, kesetaraan dan kemandirian. Umumnya UMKM cenderung mencampur adukkan antara keperluan pribadi dengan usaha. Oleh karena itu perlu pemisahan yang jelas antara kepentingan pribadi atau keluarga dengan usaha. Untuk mencapai hasil tata kelola yang baik pada UKM, perlu mengembangkan proses penatakelolaan usaha, untuk mencapai keunggulan kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Taufik dan Esti Handayani. 2018. Keunggulan Bersaing Ukm Yang Dipengaruhi Oleh Orientasi Pasar Dan Inovasi Produk. *Jurnal Pengembangan Pariwisata*. Vol 20 (1). 2018.
- Anthony, R., Vijay Govindarajan. (2005). Management Control System, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Amat, O., Blake, J., and Dowds, J. 1999, *The ethics of creative accounting*, available at econ-papers.
- Anthony, Robert N.; Vijay Govindarajan. 2004. Edisi 11. Management Control System, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Baum, D. (1999). *E-Commerce*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bhasin, Madan Lal. 2015. *Creative Accounting Practices in the Indian Corporate Sector: An Empirical Study*. International Journal of Management Sciences and Business Research, Okt-2015, ISSN (2226-8235) Vol.-4, Issue 10, p.: 35-52.

Bryan A. Garner dalam Halim, dkk, 2005 :12, Konsep belanja Ecommerce.

Bubbio, Alberto Carlo Laganà, Luca Lombardo and Luca Peyrano (2003). Management Control System Guide <http://www.lseg.com/documents/02-management-control-system-guide-eng-jul-14-pdf>.

Copeland, R.M. (1968), Income Smoothing, journal of accounting research, VVI, Supplement, 101-116

Dash, Aswini Kumar. 2013. *Competitive Advantage: Its Importance And Impact On Design*. International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM). Web Site: www.ijaiem.org. Vol. 2, Issue 12, December 2013. ISSN 2319 – 4847. P.7-10.

Dhewanto, Wawan dan Vania Nur Rizqi R, dan Fera Yunita, Salma Azzahra Dan Daniel Adrian. 2019. *Internasionalisasi UKM, Usaha Kecil Dan Mikro Menuju Pasar Global*, Andi Publisher: Yogyakarta.

Fuady, M. (2005). *Pengantar Hukum Bisnis: Menata Bisnis Modern di Era Globalisasi* (Edisi ke d). Bandung: PT Citra Aditya Bakti.

Hall, A James. 2011. *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi 4, Jakarta:Salemba Empat.

- Halim, Abdul. 2013. Sistem Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hayes, R.H. dan Schmenner, R.W. 1978. How Should you Organize Manufacturing ?.
- Harvard Business Review, Harvard Business Review. 1978. Including How Multinationals Analyze Political Risk Paperback – January 1, 1978. Vol.56 No.1.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing. Vol. 62. Pp. 42-54.
- Hayes, R.H. dan Schmenner, R.W. 1978 How Should you Organize Manufacturing ?.
Harvard Business Review, Vol.56 No.1. Harvard Business Review, Vol.56 No.1.
- Josephin, Kezia dan Estralita Trisnawati dan Herlin Tunjung Setijaningsih. 2019. Pengaruh Modal Intelektual dan Tata Kelola Perusahaan Terhadap Nilai Perusahaan Melalui Kinerja Keuangan (Studi Empiris Pada Perusahaan LQ45).
- Lai Y. L., Hsu, M.S., Lin, F.J., Chen, Y,M., & Lin, Y. H. 2014. The Effect of industri cluster Knowledge Management on innovation performance, Journal of business research, Vol 5 (67), p.734-739.,
<http://doi.org/10.1016/j-jbusres.2013.11.036>.

- Hermawan, Agus. 2012. *Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Hurley, R. F. dan G. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, Vol 62: 42-54.
- Hosseini, Akram Sadat and Sanaz Soltani and Mohammad Mehdizadeh. (2018). Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal Open Innovation Teknologo, Market and Complexity*. 2018, 4, 17; doi:10.3390/joitmc4020017.
www.mdpi.com/Journal/joitmc.
- Johannisson, Bengt and Morten Huse. 2000 - Recruiting Outside board Members in The Small Family Business: Ideological Challenge Entrepreneurship and Regional Development, 12 (4), p.353-378.
- Karim, A., Bangun, B., Kusmanto, Purnama, I., Harahap, S. Z., Irmayani, D., ... Munthe, I. R. (2020). *Pengantar Teknologi Informasi*. Labuhanbatu: Yayasan Labuhanbatu Berbagai Gemilang.
- Mahbubah, Istiyana dan Soffie Yuninda Putri. 2018. Dampak Digitalisasi pada Peluang Bisnis E-Commerce di Kabupaten Sumenep. Seminar Nasional dan Call for Papers (SENIMA 3), Jurusan Manajemen-Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.

- Mulyadi. (2017). Sistem Akuntansi. Edisi empat. Jakarta: Salemba Empat. Pertama, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Onyali, Okafor, C., & Gloria, T. (2018). Pengaruh Mekanisme Tata Kelola Perusahaan terhadap Agresivitas Pajak dari Perusahaan Manufaktur yang Dikutip di Bursa Efek Nigeria. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi Asia* , 1-20.
- Palupijati, Sulistyaning dan Nurul Indarti dan Sivilokonom. 2013. TATA KELOLA PADA UKM: Perbandingan Penerapan Pada Bisnis Keluarga dengan Bisnis Non-Keluarga. Repository.ugm.ac.id/id/eprint.
- Pasaribu, Hiras & Nur Suhascaryo & Alp. Yuwidiatoro. 2019. Strategy For The Development Of Sme Management, Management Accounting Information Systems, And The Effectiveness Of Management Control And Its Effect On Response To Tax Compliance In Creative Industry SMEs. *International Conference of Business, Accounting, Supplay Chain, and Logistics*. Accounting Study Program Faculty Of Economics And Business Universitas Sebelas Maret: November 21-22, 2019. HARRIS HOTEL SOLO, INDONESIA.
- Pasaribu, hiras & Nur Suhascaryo & Yuwidiatoro. 2020. PENATAKELOLAAN UKM INDUSTRI KREATIF: (Konsep dan Implementasi Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Keunggulan Bersaing untuk merespon Kepatuhan Wajib Pajak UKM). Penerbit DEPUBLISH. Group Penerbitan CV. Budi Utama), Yogyakarta; ISBN: 978623-2-1802-6. Hak Cipta No: 000225161.

- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Macmillan. New York.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Special Report, From The Magazine (march-April 1990).
- Prasetyo, M. T. (2018). Analisis Oligopoli Pada Industri E-Commerce Di Indonesia (Sebuah Pendekatan Teori S-C-P). *Journal of Economics Development Issues*, 1(1). <https://doi.org/10.33005/jedi.v1i1.11>.
- Purnawan, A., & Adillah, S. (2014). Kebijakan Pajak Daerah Berdasarkan Keanggotaan untuk Mendorong Persetujuan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Jawa Tengah. *Jurnal Pembaruan Hukum*, 241-251.
- Purbo, O. W., & Wahyudi, A. A. (2001). *Mengenal ecommerce*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Rahayu, J.S., Syairuddin, B., Pertiwi, S.G. 2015. Perancangan Strategi Untuk meningkatkan Kinerja Inovasi pada Kluster Kreatif Batik Laweyan, Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXII, Surabaya, 24 Januari 2015.
- Ramadhani, F., & Arifin, Y. (2013). Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Informasi Komunikasi Berbasis E-Commerce Sebagai Media Pemasaran Usaha Kecil Menengah Guna Meningkatkan Daya Saing Dalam Menghadapi

Masyarakat Ekonomi Asean 2015. *Economics Development Analysis Journal*, 2(2), 135–139.
<https://doi.org/10.15294/edaj.v2i2.1401>.

Rangkuti, Freddy. 2015. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Raza, Erwin; La Ode Sabaruddin, Aziza LeilaKomala. 2020. Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, Vol 4, No.1, April 2020, p.49-63. e-ISSN 2621-6442.

Ricardo, David. 1819. Competitive Advantage Theory, The Works and Correspondence of David Ricardo, Vol. 8 Letters 1989-June 1821 [1819]. *The Online Library of Liberty*. A Project of Library Fund, Inc.
<http://oll.libraryfund.org>.

Sachitra, Vilani and Siong-Choy Chong. 2016. Firm Level Competitive Advantage in the Agricultural Sector: A Research Agenda. *British Journal of Economics, Management & Trade* 12(3): 1-12, 2016, Article no.BJEMT.24152 ISSN: 2278-098X

Sadino, Bob. 2016. HYPERLINK
"<https://dodimawardi.wordpress.com/2017/07/19/terbit-buku-belajar-goblok-dari-bob-sadino-edisi-baru/>" Terbit Buku Belajar Goblok dari Bob Sadino edisi baru. Penerbit : Gramedia.

Sachitra, Vilani and Siong-Choy Chong. 2016. *Firm Level Competitive Advantage in the*

Agricultural Sector: A Research Agenda. British Journal of Economics, Management & Trade 12(3): 1-12, 2016, Article no.BJEMT.24152. ISSN: 2278-098X. ISSN: 2278-098X.

Sarbah, Alfred and Wen Xiao. 2015. Good Corporate Governance Structures: A Must For Family Businesses. *Open Journal of Business and Management* Vol.03 No.01 (2015), Article ID:53295, p:17. [10.4236/ojbm.2015.31005](https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.31005).

Schwab, Klaus. 2016. The Fourth Industrial Relation. New York: Crown Business, ISBN.: 978-1-5247-5886-8

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). 2015. ACCA publishes report on the role of corporate governance in SME.

Shamsudin, S., & Noor, R. 2012. Tata Kelola Perusahaan dan Kepatuhan Pajak: Studi pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Malaysia. *Makalah Konferensi*, 1-5.

Safanawati, S. K., & S, S. C. S. (2020). Kegiatan Alih Media Koleksi Antiquariat Di Pusat Perpustakaan Dan Penyebaran Teknologi Pertanian. *Nusantara Journal of Information and Library Studies*, 3(1), 115–128.

Soleha, Arin Ramadhiani. 2020. Kondisi Umkm Masa Pandemi Covid-19 Pada Pertumbuhan Ekonomi Krisis Serta Program Pemulihan Ekonomi Nasional. *JURNAL EKOMBIS*. Vol 6 (2).

Saudi, Arief. (1996). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Erlangga.

Singh, G dan Belokar, R.M. 2012. Lean Manufacturing Implementation in the Assembly shop of Tractor Manufacturing Company. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)* ISSN: 2278-3075, Volume-1, Issue-2, July 2012.

Simons, R., Davila, A., and Kaplan. R.S. 2002. "Performance measurement & control systems for implementing strategy: text and cases", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Suyanto, M. (2005). *Pengantar Teknologi Informasi untuk Bisnis* (Ed. 1). Yogyakarta.

Sumarsan, Thomas. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. PT Indeks, Jakarta.

Supriyono, R. A. Supriyono, S.U. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.

Sukarno, Edy. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sukarmi. (2008). *Cyber Law: Kontrak Elektronik dalam Bayang-Bayang Pelaku Usaha (Cyberlaw Indonesia)*. Bandung: TBO.

Wang, Chung-Jen, Huei-TingTsai, Ming-TienTsai. 2011. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*. ELSEVIER. Volume 40, February 2014, Pages 79-89

Undang-Undang: Nomor 20 Tahun 2008, Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Disyahkan oleh Presiden RI. Pada 4 Juli 2008.

LAMPIRAN I: X_1, X_2, X_3, X_4 ke Y

Lampiran 1 : Uji Validitas dan Reliabilitas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	32,0727	42,921	,772	,889
X1.2	31,8727	44,595	,664	,895
X1.3	32,1455	42,312	,675	,893
X1.4	32,3091	41,995	,826	,885
X1.5	32,7455	42,304	,658	,894
X1.6	32,9636	43,999	,527	,903
X1.7	32,2545	41,453	,700	,892
X1.8	32,1636	41,732	,792	,886
X1.9	32,3455	43,119	,628	,896
X1.10	32,1455	42,386	,495	,909

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	50,2364	63,628	,645	,938
X2.2	50,3818	63,574	,788	,935
X2.3	50,2000	63,274	,746	,936
X2.4	50,1818	62,744	,778	,935
X2.5	50,1636	63,584	,745	,936
X2.6	50,2727	62,313	,714	,936
X2.7	50,2545	62,527	,705	,937
X2.8	50,2000	62,719	,796	,934
X2.9	50,3818	62,389	,669	,938
X2.10	50,2727	63,758	,806	,935
X2.11	50,1091	62,062	,786	,934
X2.12	50,3818	60,870	,746	,936
X2.13	50,1273	63,743	,703	,937
X2.14	50,9636	63,888	,460	,946

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	7,6909	2,773	,504	,793
X3.2	7,1636	2,584	,657	,616
X3.3	7,1455	2,756	,641	,639

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	7,7455	2,601	,455	,700
X4.2	7,5818	2,470	,517	,627
X4.3	7,2545	2,156	,609	,506

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	23,2909	15,543	,476	,845
Y1.2	22,8364	16,658	,606	,824
Y1.3	23,1273	14,595	,641	,816
Y1.4	22,5636	15,695	,666	,814
Y1.5	22,9273	13,735	,722	,802
Y1.6	22,8000	15,978	,538	,831
Y1.7	22,7091	16,395	,629	,821

Lampiran 4 : Karakteristik Responden

Frequencies

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	5	9,1	9,1	9,1
Wanita	50	90,9	90,9	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >45	13	23,6	23,6	23,6
30	9	16,4	16,4	40,0
35	1	1,8	1,8	41,8
36-45	7	12,7	12,7	54,5
36	10	18,2	18,2	72,7
40	1	1,8	1,8	74,5
45	14	25,5	25,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Pekerjaan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Dagang	1	1,8	1,8	1,8
Jumputan	1	1,8	1,8	3,6
Karyawan	1	1,8	1,8	5,5
KB	7	12,7	12,7	18,2
KP	19	34,5	34,5	52,7
PB	11	20,0	20,0	72,7
Pemilik	14	25,5	25,5	98,2
Swasta	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D2	1	1,8	1,8	1,8
D3	1	1,8	1,8	3,6
MTSN	1	1,8	1,8	5,5
S1	12	21,8	21,8	27,3
S3	1	1,8	1,8	29,1
SD	1	1,8	1,8	30,9
SLTA	24	43,6	43,6	74,5
SLTP	12	21,8	21,8	96,4
SMEA	1	1,8	1,8	98,2
SMK	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

NPWP

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ada	19	34,5	34,5	34,5
Tidak Ada	36	65,5	65,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Lampiran 5 : Statistik Deskriptif

Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	STS
1,80 s/d 2,59	TS
2,60 s/d 3,39	CS
3,40 s/d 4,19	S
4,20 s/d 5,00	SS

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	55	2,00	5,00	3,8182	,84087
X1.2	55	2,00	5,00	4,0182	,78152
X1.3	55	2,00	5,00	3,7455	1,00403
X1.4	55	2,00	5,00	3,5818	,87540
X1.5	55	1,00	5,00	3,1455	1,02593
X1.6	55	1,00	5,00	2,9273	1,01570
X1.7	55	2,00	5,00	3,6364	1,06046
X1.8	55	1,00	5,00	3,7273	,93203
X1.9	55	1,00	5,00	3,5455	,97787
X1.10	55	1,00	5,00	3,7455	1,26518
X1	55	1,60	5,00	3,5891	,72205
X2.1	55	2,00	5,00	3,9273	,81319
X2.2	55	2,00	5,00	3,7818	,68559
X2.3	55	2,00	5,00	3,9636	,74445
X2.4	55	2,00	5,00	3,9818	,75745
X2.5	55	2,00	5,00	4,0000	,72008
X2.6	55	1,00	5,00	3,8909	,85359
X2.7	55	1,00	5,00	3,9091	,84487
X2.8	55	1,00	5,00	3,9636	,74445
X2.9	55	1,00	5,00	3,7818	,89631
X2.10	55	2,00	5,00	3,8909	,65751
X2.11	55	2,00	5,00	4,0545	,80319
X2.12	55	1,00	5,00	3,7818	,93672
X2.13	55	2,00	5,00	4,0364	,74445
X2.14	55	2,00	5,00	3,2000	1,04350
X2	55	1,86	5,00	3,8689	,60866
X3.1	55	1,00	5,00	3,3091	,99764
X3.2	55	1,00	5,00	3,8364	,93815

X3.3	55	1,00	5,00	3,8545	,89065
X3	55	1,33	5,00	3,6662	,77834
X4.1	55	1,00	5,00	3,5455	,89893
X4.2	55	1,00	5,00	3,7091	,89593
X4.3	55	1,00	5,00	4,0364	,94209
X4	55	1,33	5,00	3,7638	,72454
Y1.1	55	1,00	5,00	3,4182	1,04865
Y1.2	55	2,00	5,00	3,8727	,69534
Y1.3	55	1,00	5,00	3,5818	1,01271
Y1.4	55	2,00	5,00	4,1455	,80319
Y1.5	55	1,00	5,00	3,7818	1,06616
Y1.6	55	1,00	5,00	3,9091	,88763
Y1.7	55	2,00	5,00	4,0000	,72008
Y	55	1,71	5,00	3,8151	,64861
Valid N (listwise)	55				

Lampiran 6 : Hasil Regresi PLS

Structural Model Specification

PLS

Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
X1	0,559449	0,926055		0,910957
X2	0,591303	0,952435		0,945510
X3	0,684986	0,866800		0,768553
X4	0,630570	0,835563		0,706397
Y	0,532459	0,887529	0,862230	0,851927

	Communality	Redundancy
X1	0,559449	
X2	0,591303	
X3	0,684985	
X4	0,630570	
Y	0,532459	-0,032190

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
X1 -> Y	-0,044733	-0,047597	0,064439	0,064439
X2 -> Y	0,398016	0,393115	0,098165	0,098165
X3 -> Y	0,340233	0,300144	0,132989	0,132989
X4 -> Y	0,295174	0,344530	0,132610	0,132610

	T Statistics (O/STERR)
X1 -> Y	0,694184
X2 -> Y	4,054556
X3 -> Y	2,558357
X4 -> Y	2,225879

Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
X1 -> Y	-0,044733	-0,047597	0,064439	0,064439
X2 -> Y	0,398016	0,393115	0,098165	0,098165
X3 -> Y	0,340233	0,300144	0,132989	0,132989
X4 -> Y	0,295174	0,344530	0,132610	0,132610

	T Statistics (O/STERR)
X1 -> Y	0,694184
X2 -> Y	4,054556
X3 -> Y	2,558357
X4 -> Y	2,225879

Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
X1,1 <- X1	0,157822	0,158347	0,026335	0,026335
X1,10 <- X1	0,119776	0,103928	0,047849	0,047849
X1,2 <- X1	0,174687	0,182969	0,057926	0,057926
X1,3 <- X1	0,149106	0,161216	0,047714	0,047714
X1,4 <- X1	0,118292	0,109732	0,036412	0,036412
X1,5 <- X1	0,091928	0,091849	0,026840	0,026840
X1,6 <- X1	0,107514	0,104561	0,034096	0,034096
X1,7 <- X1	0,115440	0,116883	0,027242	0,027242
X1,8 <- X1	0,128190	0,116120	0,037214	0,037214
X1,9 <- X1	0,171377	0,182000	0,049770	0,049770
X2,1 <- X2	0,079145	0,078217	0,011999	0,011999
X2,10 <- X2	0,099845	0,100148	0,011875	0,011875
X2,11 <- X2	0,092071	0,091895	0,015405	0,015405
X2,12 <- X2	0,096487	0,096881	0,019980	0,019980
X2,13 <- X2	0,091675	0,095302	0,021924	0,021924
X2,14 <- X2	0,059807	0,065038	0,022094	0,022094
X2,2 <- X2	0,092583	0,092372	0,009151	0,009151

X2,3 <- X2	0,085172	0,087654	0,012950	0,012950
X2,4 <- X2	0,092617	0,092824	0,010473	0,010473
X2,5 <- X2	0,112565	0,117029	0,024097	0,024097
X2,6 <- X2	0,092317	0,092240	0,011594	0,011594
X2,7 <- X2	0,096804	0,100859	0,019347	0,019347
X2,8 <- X2	0,109417	0,111611	0,019383	0,019383
X2,9 <- X2	0,092031	0,091697	0,012358	0,012358
X3,1 <- X3	0,398183	0,390177	0,064119	0,064119
X3,2 <- X3	0,428253	0,434614	0,052457	0,052457
X3,3 <- X3	0,382125	0,385356	0,038191	0,038191
X4,1 <- X4	0,334568	0,330781	0,040698	0,040698
X4,2 <- X4	0,421436	0,435117	0,073961	0,073961
X4,3 <- X4	0,491267	0,490563	0,065258	0,065258
Y1,1 <- Y	0,131897	0,139169	0,035916	0,035916
Y1,2 <- Y	0,202485	0,197357	0,024503	0,024503
Y1,3 <- Y	0,181512	0,193599	0,036629	0,036629
Y1,4 <- Y	0,201416	0,198698	0,018075	0,018075
Y1,5 <- Y	0,201704	0,209294	0,036375	0,036375
Y1,6 <- Y	0,216720	0,218749	0,039417	0,039417
Y1,7 <- Y	0,224368	0,229610	0,035523	0,035523

	T Statistics (O/STERR)
X1,1 <- X1	5,992858
X1,10 <- X1	2,503217
X1,2 <- X1	3,015668
X1,3 <- X1	3,124994
X1,4 <- X1	3,248763
X1,5 <- X1	3,425034

X1,6 <- X1	3,153249
X1,7 <- X1	4,237557
X1,8 <- X1	3,444692
X1,9 <- X1	3,443395
X2,1 <- X2	6,596131
X2,10 <- X2	8,407690
X2,11 <- X2	5,976808
X2,12 <- X2	4,829107
X2,13 <- X2	4,181586
X2,14 <- X2	2,706856
X2,2 <- X2	10,117224
X2,3 <- X2	6,576780
X2,4 <- X2	8,843638
X2,5 <- X2	4,671343
X2,6 <- X2	7,962309
X2,7 <- X2	5,003684
X2,8 <- X2	5,644961
X2,9 <- X2	7,447272
X3,1 <- X3	6,210096
X3,2 <- X3	8,163830
X3,3 <- X3	10,005634
X4,1 <- X4	8,220671
X4,2 <- X4	5,698084
X4,3 <- X4	7,528126
Y1,1 <- Y	3,672369
Y1,2 <- Y	8,263726
Y1,3 <- Y	4,955472
Y1,4 <- Y	11,143285

Y1,5 <- Y	5,545102
Y1,6 <- Y	5,498164
Y1,7 <- Y	6,316172

Cross Loadings

	X1	X2	X3	X4		Y
X1,1	0,844602	0,587125	0,561490	0,458319	X1,1	0,555976
X1,10	0,611093	0,527661	0,465628	0,440402	X1,10	0,421948
X1,2	0,764650	0,645282	0,636796	0,538094	X1,2	0,615387
X1,3	0,763602	0,487375	0,509721	0,395936	X1,3	0,525270
X1,4	0,849123	0,489240	0,446176	0,412176	X1,4	0,416720
X1,5	0,692205	0,420960	0,379488	0,299775	X1,5	0,323843
X1,6	0,581193	0,401296	0,387168	0,327721	X1,6	0,378750
X1,7	0,756012	0,398599	0,495706	0,493386	X1,7	0,406672
X1,8	0,834126	0,500856	0,449550	0,373112	X1,8	0,451588
X1,9	0,731206	0,714922	0,670385	0,631029	X1,9	0,603726
X2,1	0,524977	0,700403	0,671553	0,585738	X2,1	0,573975
X2,10	0,662988	0,838941	0,702829	0,652160	X2,10	0,724098
X2,11	0,541202	0,818171	0,653144	0,550624	X2,11	0,667717
X2,12	0,519671	0,779368	0,685860	0,632018	X2,12	0,699740
X2,13	0,419356	0,746133	0,658979	0,596189	X2,13	0,664848
X2,14	0,272629	0,506291	0,362361	0,372069	X2,14	0,433729
X2,2	0,529213	0,813810	0,612459	0,595668	X2,2	0,671430
X2,3	0,629032	0,783812	0,643524	0,579840	X2,3	0,617686
X2,4	0,516102	0,821028	0,743686	0,530903	X2,4	0,671674
X2,5	0,622353	0,799545	0,648884	0,645468	X2,5	0,816344
X2,6	0,686353	0,768382	0,689391	0,619571	X2,6	0,669504
X2,7	0,638089	0,759611	0,646180	0,637683	X2,7	0,702043

X2,8	0,621632	0,842397	0,784630	0,636000	X2,8	0,793512
X2,9	0,409337	0,725903	0,596441	0,495722	X2,9	0,667430
X3,1	0,675558	0,675788	0,770703	0,585092	X3,1	0,711191
X3,2	0,557196	0,733149	0,867066	0,602108	X3,2	0,764898
X3,3	0,479019	0,704041	0,842122	0,693255	X3,3	0,682509
X4,1	0,453728	0,508820	0,475860	0,701897	X4,1	0,521847
X4,2	0,499890	0,561929	0,600402	0,799682	X4,2	0,657341
X4,3	0,488781	0,719584	0,699211	0,871527	X4,3	0,766261
Y1,1	0,291111	0,489951	0,407765	0,340929	Y1,1	0,558654
Y1,2	0,464262	0,697353	0,651206	0,570851	Y1,2	0,745051
Y1,3	0,466820	0,554278	0,602390	0,593454	Y1,3	0,721828
Y1,4	0,560829	0,652415	0,669051	0,613942	Y1,4	0,777807
Y1,5	0,604203	0,662383	0,687252	0,589210	Y1,5	0,794582
Y1,6	0,461824	0,689393	0,699674	0,679413	Y1,6	0,714814
Y1,7	0,446319	0,711526	0,675504	0,757854	Y1,7	0,769207

Outer Loadings

	X1	X2	X3	X4		Y
X1,1	0,844602				X1,1	
X1,10	0,611093				X1,10	
X1,2	0,764650				X1,2	
X1,3	0,763602				X1,3	
X1,4	0,849123				X1,4	
X1,5	0,692205				X1,5	
X1,6	0,581193				X1,6	
X1,7	0,756012				X1,7	
X1,8	0,834126				X1,8	
X1,9	0,731206				X1,9	

X2,1		0,700403			X2,1	
X2,10		0,838941			X2,10	
X2,11		0,818171			X2,11	
X2,12		0,779368			X2,12	
X2,13		0,746133			X2,13	
X2,14		0,506291			X2,14	
X2,2		0,813810			X2,2	
X2,3		0,783812			X2,3	
X2,4		0,821028			X2,4	
X2,5		0,799545			X2,5	
X2,6		0,768382			X2,6	
X2,7		0,759611			X2,7	
X2,8		0,842397			X2,8	
X2,9		0,725903			X2,9	
X3,1			0,770703		X3,1	
X3,2			0,867066		X3,2	
X3,3			0,842122		X3,3	
X4,1				0,701897	X4,1	
X4,2				0,799682	X4,2	
X4,3				0,871527	X4,3	
Y1,1					Y1,1	0,658654
Y1,2					Y1,2	0,745051
Y1,3					Y1,3	0,721828
Y1,4					Y1,4	0,777807
Y1,5					Y1,5	0,794582
Y1,6					Y1,6	0,714814
Y1,7					Y1,7	0,769207

Outer Model (Weights or Loadings)

	X1	X2	X3	X4		Y
X1,1	0,844602				X1,1	
X1,10	0,611093				X1,10	
X1,2	0,764650				X1,2	
X1,3	0,763602				X1,3	
X1,4	0,849123				X1,4	
X1,5	0,692205				X1,5	
X1,6	0,581193				X1,6	
X1,7	0,756012				X1,7	
X1,8	0,834126				X1,8	
X1,9	0,731206				X1,9	
X2,1		0,700403			X2,1	
X2,10		0,838941			X2,10	
X2,11		0,818171			X2,11	
X2,12		0,779368			X2,12	
X2,13		0,746133			X2,13	
X2,14		0,506291			X2,14	
X2,2		0,813810			X2,2	
X2,3		0,783812			X2,3	
X2,4		0,821028			X2,4	
X2,5		0,799545			X2,5	
X2,6		0,768382			X2,6	
X2,7		0,759611			X2,7	
X2,8		0,842397			X2,8	
X2,9		0,725903			X2,9	
X3,1			0,770703		X3,1	

X3,2			0,867066		X3,2	
X3,3			0,842122		X3,3	
X4,1				0,701897	X4,1	
X4,2				0,799682	X4,2	
X4,3				0,871527	X4,3	
Y1,1					Y1,1	0,658654
Y1,2					Y1,2	0,745051
Y1,3					Y1,3	0,721828
Y1,4					Y1,4	0,777807
Y1,5					Y1,5	0,794582
Y1,6					Y1,6	0,714814
Y1,7					Y1,7	0,769207

Outer Model T-Statistic

	X1	X2	X3	X4		Y
X1,1	15,661294				X1,1	
X1,10	4,279919				X1,10	
X1,2	11,095736				X1,2	
X1,3	12,403955				X1,3	
X1,4	9,314893				X1,4	
X1,5	7,609268				X1,5	
X1,6	3,921684				X1,6	
X1,7	10,472894				X1,7	
X1,8	9,158526				X1,8	
X1,9	9,874416				X1,9	
X2,1		6,018961			X2,1	

X2,10		9,326046			X2,10	
X2,11		11,812591			X2,11	
X2,12		9,744745			X2,12	
X2,13		5,867141			X2,13	
X2,14		5,589415			X2,14	
X2,2		9,853551			X2,2	
X2,3		7,211667			X2,3	
X2,4		11,626512			X2,4	
X2,5		8,138802			X2,5	
X2,6		8,518992			X2,6	
X2,7		7,061086			X2,7	
X2,8		10,107443			X2,8	
X2,9		7,102617			X2,9	
X3,1			5,504081		X3,1	
X3,2			24,039428		X3,2	
X3,3			18,726035		X3,3	
X4,1				5,568666	X4,1	
X4,2				11,672243	X4,2	
X4,3				18,677343	X4,3	
Y1,1					Y1,1	7,413800
Y1,2					Y1,2	4,822008
Y1,3					Y1,3	9,909257
Y1,4					Y1,4	6,071254
Y1,5					Y1,5	11,975386
Y1,6					Y1,6	7,662690
Y1,7					Y1,7	7,981584

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 ^a , X1, X3, X2	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,903 ^a	,816	,802	,28895

- a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,543	4	4,636	55,521	,000 ^a
	Residual	4,175	50	,083		
	Total	22,717	54			

- a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2
- b. Dependent Variable: Y

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,396	,265		1,494	,142
X1	-,036	,077	-,040	-,468	,642
X2	,405	,134	,380	3,029	,004
X3	,307	,103	,369	2,988	,004
X4	,228	,087	,254	2,617	,012

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN II: HASIL OLAH DATA X5 Ke Z

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X5	55	2,25	4,13	3,33	,596
Z	55	1,20	4,20	2,92	,755
Valid N (listwise)	55				

CREATIVE ACCOUNTING PRAKTIKES = X5

PENGAB KPTS PENDANAAN USAHA = Z

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X51	55	2,00	5,00	3,40	,974
X52	55	2,00	5,00	3,44	,977
X53	55	1,00	5,00	3,60	,873
X54	55	2,00	4,00	3,07	,858
X55	55	1,00	5,00	3,36	,988
X56	55	2,00	5,00	3,53	,900
X57	55	1,00	4,00	2,80	,848
X58	55	2,00	5,00	3,42	,854
X5	55	2,25	4,13	3,33	,596

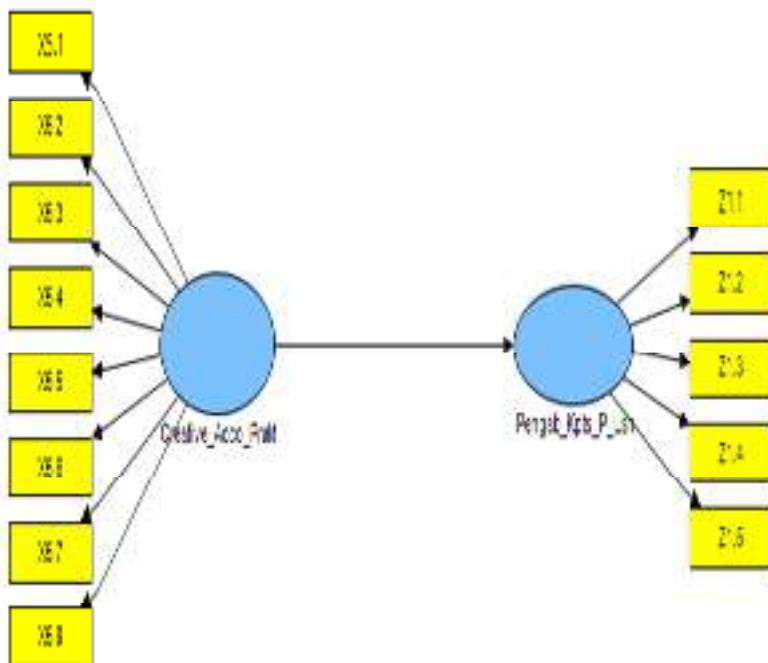
Valid N (listwise)	55				
--------------------	----	--	--	--	--

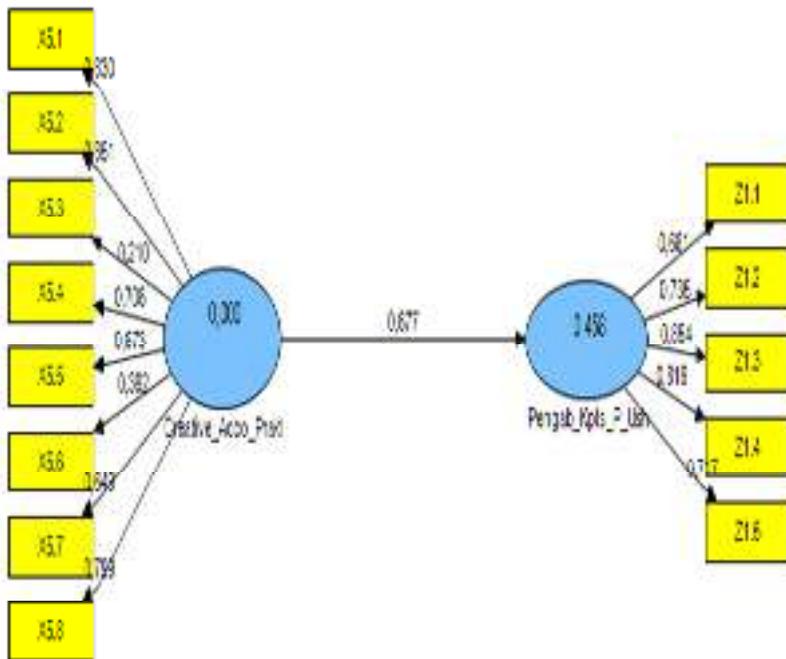
Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Z11	55	1,00	5,00	2,87	1,001
Z12	55	1,00	5,00	3,18	,964
Z13	55	1,00	5,00	2,98	1,080
Z14	55	1,00	5,00	2,56	,918
Z15	55	1,00	5,00	3,02	,991
PENGABKPTSPEN	55	1,20	4,20	2,92	,755
DANAANUSAHAZ					
Valid N (listwise)	55				

DATA 2 (Pengaruh X5 terhadap Z)





**PLS
Quality Criteria
Overview**

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Creative_Acco_Prakt	0,452579	0,856331		0,805276
Pengab_Kpts_P_Ush	0,582667	0,873919	0,458324	0,818472

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
Creative_Acco_Prakt	0,805276
Pengab_Kpts_P_Ush	0,818472

R Square

	R Square
Creative_Acco_Prakt	
Pengab_Kpts_P_Ush	0,458324

Cross Loadings

	Creative_Acco_Prakt	Pengab_Kpts_P_Ush
X5.1	0,829522	0,501909
X5.2	0,850520	0,480725
X5.3	0,209644	0,170652
X5.4	0,705933	0,561111
X5.5	0,673342	0,447553
X5.6	0,392073	0,143970
X5.7	0,648903	0,557607
X5.8	0,799165	0,499611
Z1.1	0,476985	0,680667
Z1.2	0,507117	0,735317
Z1.3	0,572021	0,853676
Z1.4	0,444185	0,816024
Z1.5	0,555902	0,717411

[Table of contents](#)

AVE

	AVE
Creative_Acco_Prakt	0,452579
Pengab_Kpts_P_Ush	0,582667

Total Effects

	Creative_Acco_Prakt	Pengab_Kpts_P_Ush
Creative_Acco_Prakt		0,676996
Pengab_Kpts_P_Ush		

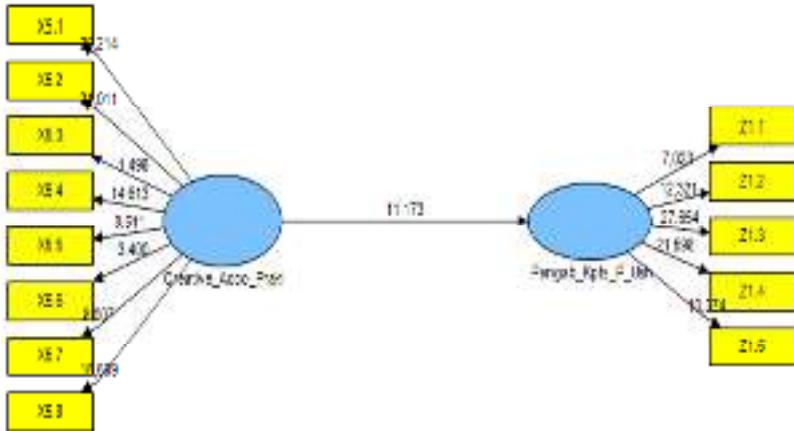
[Table of contents](#)

Composite Reliability

	Composite Reliability
Creative_Acco_Prakt	0,856331
Pengab_Kpts_P_Ush	0,873919

Path Coefficients

	Creative_Acco_Prakt	Pengab_Kpts_P_Ush
Creative_Acco_Prakt		0,676996
Pengab_Kpts_P_Ush		



Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Creative_Acco_Prakt -> Pengab_Kpts_P_Ush	0,676996	0,682369	0,060595	0,060595

	T Statistics (O/STERR)
Creative_Acco_Prakt -> Pengab_Kpts_P_Ush	11,172540

Outer Model T-Statistic

	Creative_Acco_Prakt	Pengab_Kpts_P_Ush
X5.1	20,213890	
X5.2	21,011099	
X5.3	1,497628	
X5.4	14,612780	
X5.5	8,510919	
X5.6	3,400465	
X5.7	8,006634	
X5.8	16,589250	
Z1.1		7,023289
Z1.2		12,320964
Z1.3		27,654457
Z1.4		21,597658
Z1.5		10,373854

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Creative_Acco_Prakt -> Pengab_Kpts_P_Ush	0,676996	0,682369	0,060595	0,060595

	T Statistics (O/STERR)
Creative_Acco_Prakt -> Pengab_Kpts_P_Ush	11,172540

Tentang Penulis

Dr. Hiras Pasaribu, S.E., M.Si., Ak. Lahir di Tapanuli, 6 Juni 1956. Penulis lulus tahun 1986 Sarjana (S1) Manajemen, konsentrasi Akuntansi Manajemen, Universitas Krisnadwipayana (Unkris), Jakarta. Tahun 2000 lulus PPs (S2) Akuntansi, Universitas Padjadjaran Bandung. Tahun 2007 Lulus PPs (S3) Ilmu Ekonomi, Bidang Kajian Akuntansi, Universitas Padjadjaran Bandung. Tahun 1990-sampai sekarang Dosen Tetap Jurusan Akuntansi FEB UPN “Veteran” Yogyakarta. Mengampu mata kuliah Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Perpajakan, Akuntansi Perpajakan, Etika Bisnis & Profesi, Metodologi Penelitian, Akuntansi Pengantar I/II, Akuntansi Keuangan Menengah I/II dan Sistem Pengendalian Manajemen. Tahun 2014-2020 Ketua Jurusan Akuntansi FEB UPN “Veteran” Yogyakarta. Tahun 2000-sampai sekarang anggota Ikatan Akuntan Indonesia. Tahun 2019-sampai sekarang anggota Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) bidang kompetensi akuntansi pada Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Aktif penelitian dan mengikuti seminar Nasional & Internasional.

Dr. Ing. Ir. H. KRT. Nur Suhascaryo, B.Eng., M.Eng. Lahir di Jatinegara, 17 Mei 1961. Saat ini tinggal di Sleman Yogyakarta. Penulis tahun 1984 lulus Sarjana Teknik Perminyakan (BE), Fakultas Teknik Perminyakan, UPN “Veteran” Yogyakarta. Tahun 1991 Lulus Insinyur Teknik Perminyakan (Ir.), Fakultas Teknik Perminyakan UPN “Veteran” Yogyakarta. Tahun 1996 Lulus Magister Teknik Perminyakan (M.Eng.), Fakultas Teknologi Mineral, Pascasarjana ITB, Bandung. Tahun 2007 Lulus Doktor Teknik Perminyakan (DR. Ing.), Fakultas Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Kebumihan, Pascasarjana ITB. Pengalaman mengajar Program S1 Teknik Perminyakan UPN “Veteran” Yogyakarta sejak 1984-sampai sekarang. Pernah mengajar S2 Teknik Perminyakan Trisakti dan ITB, Bandung tahun 2007-2009. Sebagai anggota Riset Ogrindo FTM ITB 2003-2006. Jabatan Kepala Lab Teknik Perminyakan tahun 1990-2001. Ketua Jurusan Teknik Perminyakan tahun 2014-2016. Ketua Pusat Studi Teknologi Mineral 2010-sampai sekarang. Ketua Pusat Kajian Teknologi mineral/Museum GTM LPPM tahun 2017-sampai sekarang. Aktif penelitian, mengikuti seminar Nasional & Internasional.

Dr. Karyono, M.M. Drs. Karyono, M.M. Tahun 1988 Lulus (S1) Sarjana Ekonomi Perusahaan FEB Universitas Pasundan Bandung. Tahun 2001 Lulus (S2) Magister Manajemen FEB Universitas Diponegoro Semarang. Dari tahun 1990 sampai sekarang sebagai dosen tetap Prodi Manajemen FEB UPN “Veteran” Yogyakarta. Mengampu mata kuliah, Manajemen Sumberdaya Manusiaini, Kepemimpinan Manajerial dan Perilaku organisasional. Jabatan sebagai anggota SPI UPN “Veteran” Yogyakarta.Tahun 2016 – 2020 dan Tahun 2020 sampai sekarang sebagai Kepala Lab. SDM Prodi Manajemen. Saat ini tinggal di Bantul Yogyakarta. Aktif menulis dan mengikuti seminar Nasional & Internasional.

Drs. Alp. Yuwidianoro, M.Si, Tahun 1985 Lulus S1 Sarjana Ekonomi Perusahaan FEB Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Tahun 1994 Lulus S2 Akuntansi, PPs Universitas Padjadjaran Bandung. Dari tahun 1988-sampai sekarang sebagai dosen tetap Jurusan Akuntansi FEB UPN “Veteran” Yogyakarta. Mengampu mata kuliah, Sistem Informasi Akuntansi, Metode Penelitian dan Akuntansi Pengantar. Saat ini tinggal di Sleman Yogyakarta. Aktif menulis dan mengikuti seminar Nasional & Internasional.

---&&&---

PENGUATAN KEUNGGULAN KOMPETITIF INDUSTRI KREATIF BATIK

Dr. Hiras Pasaribu, SE., M.Si., Ak., CA
Dr. Ing. Ir. H. KRT. Nur Suhascaryo, B. Eng., M. Eng.
Drs. Karyono, M.M
Drs. Alp. Yuwudiantoro, M.Si.

Penguatan Keunggulan Kompetitif Industri Kreatif Batik merupakan buku yang ditulis bagi mereka yang ingin mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai konsep dan implementasi penguatan Keunggulan Kompetitif Industri Kreatif batik, melalui pendekatan pengembangan tata kelola, inovasi produk, teknologi Informasi berbasis digitalisasi dan pengendalian manajemen pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Buku ini terdiri dari 11 bab yang mengulas berbagai hal seputar penguatan keunggulan kompetitif Industri kreatif batik, yang dimulai Pendahuluan sebagai latar belakang dan perumusan masalah buku ini, UMKM, Tata kelola, Inovasi produk batik, Sistem informasi berbasis digitalisasi dan e-commers, Sistem Pengendalian manajemen, Keunggulan Kompetitif, Pengembangan hipotesis, Metode penelitian, Hasil Penelitian dan Pembahasan, dan Penutup.

Untuk menghadapi era kenormalan baru ini, para manajer UMKM harus menyadari bahwa produk impor banyak beredar dipasaran, dengan kualitas dan harganya tidak kalah dengan produk lokal. Demikian juga produk lokal sudah banyak memiliki keunggulan kompetitifnya tinggi. Apabila manajer dan pelaku UMKM agresif dalam melakukan perbaikan produk berkelanjutan dan kerjasama yang sangat baik antar unit dalam organisasi, maka manajer UMKM akan mampu menghadapi daya saing produk pesaing.



Penerbit
LPPM UPN Veteran Yogyakarta

